

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

На тему: «Маркетингова товарна політика в системі маркетингового управління підприємством»

здобувача Корніцької Аліни Геннадіївни _____
(підпис)

Науковий керівник: д.е.н., проф. Єранкін О.О.

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____
(підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ	6
1.1. Сутність та роль маркетингової товарної політики в системі управління підприємством	6
1.2. Складові маркетингової товарної політики	14
1.3. Методологія оцінювання ефективності маркетингової товарної політики ..	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ "ДАНОН ДНІПРО"	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	31
2.2. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства	42
2.3. Стратегічний аналіз маркетингової товарної політики в системі управління підприємства на сегменті молочної продукції.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ "ДАНОН ДНІПРО"	66
3.1. Управління товарним асортиментом підприємства	66
3.2. Удосконалення виробничого потенціалу підприємства	75
3.3. Оцінка економічної ефективності пропозицій	84
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

В кризових умовах ринкового середовища застосування маркетингового інструментарію в господарській діяльності підприємства залишається актуальним. Більше того, маркетингова концепція управління продовжує набувати поширення в успішних бізнес-структурах.

Маркетингове управління товарною політикою виступає складовим елементом управління маркетинговою діяльністю підприємства. Даний напрям реалізації управлінських рішень сам по собі виступає системою, що має власний набір інструментів, принципів та методів реалізації. Товарна політика виступає першим елементом маркетингової суміші та в суттєвій мірі визначає особливості та характер інших складових комплексу маркетингу. В маркетингу під товаром розуміється все, що здатне задовольнити постійно зростаючі потреби споживача та пропонується на ринку. Від специфіки самого товару, що формується під впливом цільової аудиторії залежить і рівень його ціни, форма та довжина каналу розподілу, а також вибір каналів та засобів просування. В той же час, сама товарна політика коригується в залежності від стратегії позиціонування, логістичних та фінансових можливостей підприємства. Все це свідчить про те, що управління товарною політикою в системі маркетинговою діяльністю має розглядатися комплексно в залежності від інших складових управління маркетингом та системи управління інших бізнес-процесів.

Оптимальне управління асортиментом, системою пакування, розробкою інновацій та іншими складовими товарною політики дозволяє компанії раціонально використовувати обмежені ресурси для підтримки результативності, ефективності та довгострокового виживання як складових досягнення успіху бізнес-організації. В умовах зростаючих споживчих потреб та обмежених ресурсів саме рішення в сфері товарної політики найбільш істотно впливають на підтримку конкурентних позицій.

Теорія та практика управління товарною політикою бізнес-організацій широко висвітлюється в численних наукових доробках. Серед тих, що мали безпосередній вплив на написання даної роботи відмітимо праці науковців, таких як Аакер Дж., Войчака А., Кардаша В., Крикавського Є., Л.В.Балабанової Л, Антонченко М. Ю., Ілляшенко С.М., Миценко І.М., Павленко В. П., А.Л., Калініченко О, Карпенко Н., Котлера Ф., Старостіної А, Єранкіна О., Ламбена Ж.-Ж., Ларіної Я., Левіта Т., Холодного Г. О., Ткаченко Н., Пилипчука В.

Мета кваліфікаційної роботи – систематизація теоретико-методичних основ та розробка й обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення та розвитку ефективності управління товарною політикою ТОВ «Данон Дніпро».

Завдання дослідження:

- дослідження сутності та ролі товарної політики в маркетинговій діяльності підприємства;
- аналіз складових управління товарної політики підприємства;
- дослідження методології оцінювання ефективності товарної політики підприємства;
- дослідження організаційно-економічних аспектів діяльності підприємства;
- оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства;
- стратегічний аналіз маркетингової товарної політики підприємства;
- визначення економічної ефективності сформованих пропозицій.

Предмет дослідження є теоретико-методичні засади, організаційні механізми та економічні методи використання інструментарію управління маркетинговою товарною політикою підприємства ТОВ «Данон Дніпро».

Об'єкт дослідження є процеси управління товарною політикою на підприємстві.

Інформаційне забезпечення базується на використанні внутрішньої закритої інформації управлінського обліку про діяльність підприємства періоду

2018-2022 років. Дані звірені з показниками офіційної фінансової звітності підприємства та відображають реальний стан функціонування компанії.

В рамках теоретичного та практичного аналізу використовується різні форми наукових доробків. В першу чергу це підручники, монографії, наукові статті та матеріали наукових конференцій. Використовуються також дані відкритої інтернет-аналітики, офіційні статистичні ресурси та публікації експертів галузі.

Написання роботи передбачає широке використання наукових методів дослідження. Серед них визначне місце займають порівняльний аналіз, методи статистичного групування та зведення даних, методи відносних і середніх величин, методи конкурентного аналізу, аналіз місткості та динаміки розвитку ринку, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC-аналіз та BCG-аналіз. Для оцінки ефективності рекомендацій використано методику дисконтування грошових потоків, методику сценарного підходу та бюджетування. Обробка інформації здійснена в таблицях та графічних засобах Microsoft Office Excel.

Теоретичні здобутки дослідження виражені в узагальненні категорійного апарату системи управління маркетинговою товарною політикою підприємства.

Практичні здобутки дослідження виражені в можливості реального застосування пропозицій в практичній діяльності ТОВ «Данон Дніпро», що позитивно вплине на стабілізацію показників господарської діяльності в кризових умовах ринкового середовища.

Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Сутність та роль маркетингової товарної політики в системі управління підприємством

Для забезпечення ефективного довгострокового функціонування підприємства у ринковому середовищі, йому необхідно використовувати різноманітні маркетингові методи та інструменти. Сутність маркетингової діяльності полягає у задоволенні потреб цільових споживачів компанією шляхом обміну, при цьому, даний процес має відбуватися краще ніж у конкурентів способом. Таким чином, визначається загальна широта маркетингової сфери та необхідність розуміння значного комплексу різноманітних понять, методів та механізмів та їх успішного провадження. Незважаючи на свою загальну масштабність та всеосяжність, маркетингову діяльність умовно поділяються на окреме блоки – елементи маркетингового комплексу. Кожне з таких елементів поєднує в собі певну сукупність методів та інструментів впливу на окремий напрямок маркетингової діяльності підприємства. Незважаючи на значну різноманітність таких підходів, найбільш стандартним з них залишається класичний комплекс маркетингу 4Р, що складається з таких компонентів, як «товарна політика», «цінова політика», «політика розподілу» та «політика просування». Більшість інших підходів сформовані на основі класичного підходу та додатково виокремлює з нього інші складові. При цьому, незважаючи на виокремлення нових складників, класичні елементи залишаються в основі розширених маркетингових комплексів.

Незважаючи на той факт, що всі зазначені складові комплексу маркетингу мають ключову роль для забезпечення успішності функціонування підприємства, саме товарна політика має вирішальне значення для діяльності підприємства, оскільки знаходиться в самій основі маркетингового комплексу.

Саме продукція, що реалізується підприємством визначає особливості організації роботи, ринкового середовища на якому працює компанія, а також особливості всіх інших компонентів його маркетингового комплексу, що підлаштовуються під товар та направлені на забезпечення збільшення рівня його ефективного просування кінцевому споживачу. Орієнтуючись, при цьому, на отриманням максимального рівня прибутку в довгостроковій перспективі.

Загальна важливість товарної політики підприємства визначає необхідність більш детального розгляду та розкриття в рамках даної частини наукової роботи.

Ключовим елементом товарної політики підприємства, а отже і всього його маркетингового комплексу є поняття «товар». Найбільш стандартне розуміння товару, в рамках його маркетингового трактування, було визначено Ф. Котлером. Згідно даному визначенню, товар – це сукупність споживчих властивостей, що слугують для задоволення попиту та потреб в умовах ринку з метою привернення уваги покупців, що будуть його купувати та споживати [1, с. 23].

Розкриття сутності категорії «товар» можна знайти і у визначенні С. М. Ілляшенка, що визначає трактує дане поняття, як уособлення сукупності певних властивостей, що слугують для задоволення потреб споживачів та проявляються у вигляді фізичного товару чи нематеріальної послуги. При цьому, їх головною метою ж задоволення потреб споживачів шляхом обміну на гроші, що зводить розуміння саме до маркетингового трактування поняття [2, с. 8].

Іншим неодмінним компонентом товарної політики є поняття «політика», тлумачення якої також необхідно розкрити в маркетинговому аспекті. Найбільш широке трактування політики визначає її, як певний вид людської діяльності, що направлений на управління, тобто політика являє собою вид управлінської діяльності. Економічний зміст даного терміну в рамках маркетинговою застосування, дає змогу зрозуміти його, як певний комплекс діяльності направлений на планування, реалізацію та контроль, а також на оптимізацію та

удосконалення менеджменту окремих напрямків діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, в якому функціонує організація [3].

З розкриття сутності компонентів поняття «товарна політика», ми можемо перейти до більш конкретного розкриття специфіки розуміння маркетингової товарної політики, з точки зору окремих науковців.

Відповідно до визначення Л. О Попова, маркетингова товарна політика або скорочено МТП, являє собою систему дій управлінського характеру, що реалізується позиціонування продукції на ринку та задоволення за допомогою неї потреб споживачів і забезпечення надання їм найширшого рівня вибору [4, с. 5].

Підхід С. М. Ілляшенка, передбачає розуміння маркетингової товарної політики, як комплекс дій направлений на забезпечення ефективності виробничої діяльності з метою якомога ефективнішого задоволення нужд та потреб ринкових споживачів і отримання завдяки цьому максимального рівня прибутку [5, с. 119].

Підсумовуючи, ми можемо визначити, що переважна кількість підходів до трактування МТП виходить з принципів причинно-наслідкового зв'язку між наявними потребами у функціонування підприємства та їх здовження в рамках управління продукцією та її виробництвом. Також, у розглянутих підходах постійно фігурують поняття «товар», «управління», «споживач», а також зазначаються наявна між ними комплексна взаємодія.

Розкриваючи сутність поняття «МТП», ми можемо зрозуміти її загальну сутність, що визначається, як складова частина загальної маркетингової діяльності підприємства, в рамках його стратегічного розуміння. Вона направлена на забезпечення визначення товарного асортименту, його формування та регулювання, виробництва товарів, а також пов'язаних зданими аспектами різноманітних управлінських дій та досягнення за їх допомогою загальних цілей функціонування підприємства на ринку.

Варто також зазначити, що не дивлячись на загальну важливість та роль товарної політики підприємства, сама по собі вона нездатна забезпечити

наявність ефективного довгострокового функціонування компанії на ринку, що вимагає наявності використання інших складових маркетингового комплексу, що і визначає необхідність їх комплексного застосування.

Розкриваючи сутність та роль товарної політики в маркетинговій діяльності, ми потребуємо проаналізувати загальну еволюцію даного поняття. Саме формування поняття МТП відбулось ще у 60-х роках минулого століття. Його популяризація пов'язана із загальним поширенням класичного маркетингової концепції. Саме в її складі, маркетингова діяльність підприємства є невід'ємною складовою загального маркетингового комплексу. Так, згідно зауваження Г. О. Холодного, ми можемо зазначити, що загальна історія маркетингової товарної політики досить тісно пов'язана із загальним розвитком маркетингової науки та її розуміння в рамках застосування в діяльності підприємств [6, с. 198].

Аналізуючи місце та роль маркетингової товарної політики в рамках маркетингових концепцій на різних етапах еволюції даного поняття, ми можемо виокремити такі етапи:

- активність направлена на забезпечення максимального випуску продукції з метою насичення нею ринку та зменшення видатків, на одиницю продукції, за рахунок економії від масштабів;
- проведення постійного удосконалення товару та його доробку з метою виокремлення серед аналогічних товарів інших виробників;
- провадження максимальної кількості збутових зусиль для просування товару в умовах конкурентного середовища;
- формування товарної політики підприємства виходячи з необхідності найкращим чином задовільнити потреби споживачів;
- розширення ролі товарної політики та її активне впровадження в рамках загальної стратегії розвитку підприємства;
- застосування персоналізованого підходу в рамках задоволення потреб контексті, в контексті кожної складової етапу концепції «ідея-реалізація».

Ключову роль в рамках забезпечення ефективного функціонування маркетингової товарної політики відіграє таке поняття, як інноваційна діяльність, адже саме вона є головним фактором розвитку організації в умовах ринкового середовища. Це пояснюється неможливістю ефективного викисання статичної товарної пропозиції. Вона має визначатися постійним розвитком та удосконаленням з метою адаптації до наявних реалій зовнішнього маркетингового середовища та забезпечення найкращого задоволення наявних потреб споживачів.

Варто зазначити, що більшість підприємств не характеризуються використанням одного виду продукції. Вони застосовують використання великої кількості різноманітних товарів та товарних лінійок, з метою формування більш широкого товарного асортименту, який дозволяє диверсифікувати ризики та забезпечити більш широке охоплення ринку з метою збільшення рівня прибутків [7, с. 193].

Ключову роль в рамках забезпечення ефективної довгострокової маркетингової політики є застосування маркетингової товарної стратегії. МТС – це сукупність маркетингових зусиль в сфері товарної політики, що направлено на її довгостроковий сталий розвиток в рамках загальної маркетингової стратегії. До МТС можна віднести діяльність провадження нових видів продукції на ринок, вихід на нові ринки або ринкові сегменти з метою охоплення більшої аудиторії, провадження швидкої реакції та адаптації на наявні зміни в ринковому середовищі тощо.

Аналізуючи різні підходи дослідників у сфері маркетингу, ми можемо визначити різні аспекти впливу, що мають місце в рамках наявного впливу у контексті маркетингової товарної політики. Серед основних узагальнених факторів впливу, ми можемо виділи наступні:

- макрорівень (глобальний) – включає невідконтрольні підприємству чинники глобального середовища (розвиток технологій, геополітика тощо);

- мезорівень – маркетингові чинники, що характеризують рівень розвитку окремої країни та/або великого ринку, на які у підприємства також немає впливу;
- мікрорівень, локальний рівень мікросередовища підприємства, на який воно може чинити власний вплив.

Всі зазначені рівні впливу характеризуються його загальною різноманітністю та нагальністю впливу. Незважаючи на це, ефективне підприємство має враховувати їх комплексний вплив та вибудовувати свою політику таким чином, щоб найбільшим чином використовувати корисність наявного середовища та мінімізувати негативний вплив його проявів на власну діяльність.

Продовжуючи характеризувати маркетингову товарну політику, ми можемо зазначити той факт, що вона є складним багатофакторним процесом, що складається з безлічі складових, особливості яких визначають загальні особливості і самої системи маркетингової товарної політики. При цьому, існують різні підходи до виокремлення зазначених складових, наприклад, підхід О. О. Калніченка визначає наявність наступних складових елементів:

- процес планування, розробки та провадження у виробництво нового виду продукції;
- забезпечення управління кожною складовою товарного асортименту у відповідності до етапу життєвого циклу на якому вона знаходиться;
- перманентний процес удосконалення та оптимізації наявної товарної номенклатури з метою забезпечення її найбільшого рівня ефективності;
- провадження та забезпечення функціонування ефективної системи бренд-менеджменту;
- провадження додаткового сервісу для посилення можливості товару задовольняти наявні потреби споживачів.

Згідно підходу Г. Окрепського товарна стратегія підприємства поділяються на три ключових напрямки, а саме провадження нових товарів;

забезпечення удосконалення та модифікації наявних; елімінування окремих видів товару [8, с. 284].

Особливості застосування маркетингової політики також можуть значною мірою відрізнятись в залежності від підприємства та його загальній стратегії діяльності на ринку.

Досить популярною є застосування маркетингової товарної стратегії диверсифікації, що передбачає поступовому розширенні товарного асортименту за рахунок розширення наявної пропозиції в рамках фактичних продуктових лінійок, а також виходу на нових ринки та ринкові ніші за рахунок зовсім нових видів продукції. Застосування такого підходу необхідно для забезпечення зменшення рівня залежності від кожного окремого товару, ринку та ринкової ніші та забезпечення більш комплексного охоплення цільової аудиторії та задоволення їх більшої кількості бажань та потреб [9, с. 398].

Застосування стратегії диференціації полягає у вдосконаленні товару, виробничого чи збутового процесу з метою формування у власній продукції додаткової цінності для користувачів [10, с. 109].

Визначені підходи відносяться до групи інноваційних стратегій, що передбачають формування конкретних переваг через особливості власної товарної політики.

Стратегія варіації, є іншим шляхом, специфіка якого полягає у зміні певної характеристики наявного товару з метою збільшення кількості потенційних покупців, яких даний вид товару може зацікавити. При цьому, має відбуватись повне збереження наявної аудиторії, через підвищення рівня ефективності задоволення їх попиту [11, с. 189].

Характеристику особливостей товарної політики підприємства визначають і окрема види параметрів його асортименту. Так до такого виду понять можна віднести категорію «асортиментна група», що визначає певну групу продукції яка є подібною одна до одної та реалізується в рамках єдиної групи товарів підприємства. Загальна множина всіх таких асортиментних груп формує загальну товарну номенклатуру підприємства.

Сама товарна номенклатура фірми поділяється за наступними ключовими параметрами: ширина, довжина та глибина. Ширина товарної номенклатури передбачає визначення загальної кількості видів продукції, що виробляється та/чи реалізується в рамках підприємства. Показник довжини товарного асортименту визначає кількість різновидів продукції, що знаходяться в одній виробничій лінії. Глибина товарного асортименту визначає наявну кількість різновидів варіацій окремого виду продукції.

Аналізуючи товарний асортимент, можна виокремити також такий показник, як насиченість, що демонструє загальну кількість одиниць товарної пропозиції у продуктивній номенклатурі [12, с. 60].

Важливим є поняття «гармонічності» асортименту, що показує загальну подібність окремих товарних груп в рамках загального ринку, цільової аудиторії чи процесу виробництва.

Підсумовуючи, ми можемо зазначити, що маркетингова діяльність відіграє провідну роль в забезпеченні успішного довгострокового функціонування підприємства у сучасному ринковому середовищі. Вона характеризується наявністю різноманітних напрямків, кожен з яких відповідає за певний напрямок маркетингової політики. Фундаментальну роль в даній структурі відіграє товарна політика, важливість якої визначається ключовим значенням продукту (товару або/та послуги).

На сьогоднішній день існують різні підходи до трактування маркетингової політик підприємства, однак узагальнюючи, ми можемо відзначити, що вона являє собою діяльність направлену на забезпечення визначення товарного асортименту, його формування та регулювання, виробництва товарів, а також пов'язаних з цими аспектами різноманітних управлінських дій та досягнення за їх допомогою загальних цілей функціонування підприємства на ринку.

Товарна політика характеризується такими особливостями, як перманентність, комплексність та всезагальність, активною взаємодією з іншими складовими маркетингового комплексу тощо. Ключовими параметрами, що

визначаються специфіку товарного асортименту є його широта, довжина, глибина, гармонічність, насиченість.

1.2 Складові маркетингової товарної політики

Як вже зазначалося у минулому параграфі, маркетингова товарна політика займає одну з ключових ролей в рамках забезпечення ефективного функціонування маркетингової системи підприємства в цілому. Її функціонування на пряму визначає особливості таких складових функціонування підприємства, як товарний асортимент, якість продукції, специфіку її реклами тощо. Їх сукупність формує певну систему впливу на кінцевого споживача. В даній структурі маркетингова товарна політика має вирішальну роль, оскільки навколо неї формуються всі інші складові маркетингової діяльності.

Особливості маркетингової товарної політики проявляються у її використанні одночасно в двох ключових аспектах. Перший аспект направлений на забезпечення комерційної складової, тобто задоволення економічних потреб підприємства. Інша – маркетингова складова відповідає за забезпечення задоволення потреб споживачів кращим ніж у конкурентів способом.

МТП є глобальним, в рамках компанії, інструментом стратегічного впливу, що направлений на забезпечення покриття підвищення управління товарної політикою та пов'язаних з цим факторів впливу макро- та мікросередовища.

Вплив на маркетингову політику зі сторони факторів макро та мікросередовища є досить важливим, а тому, незважаючи на їх визначення у попередньому параграфі, нам необхідно їх ще раз визначити в рамках складових елементів сучасної маркетингової товарної політики.

Незважаючи на визначення підходу, що виділяє макро-, мезо- та мікрорівень, зазначений підхід є недосить зручним, через наявність дублювання окремих складових впливу на мезорівні. Таким чином, більш доцільно розглядати вплив на діяльність підприємства з позиції факторів

макросередовища та мікросередовища, їх специфіка продемонстрована на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Головні фактори впливу маркетингового середовища на товарну політику підприємства

Джерело: сформовано на основі [1, с. 28]

Необхідність оцінки та аналізу специфіки впливу зазначених факторів зовнішнього середовища необхідний для отримання більш широкої та об'єктивної картини функціонування підприємства на ринку, оцінку наявних проблем та загроз та визначення перспективних напрямків забезпечення комплексного вирішення поставлених цілей та задач.

Маркетингова товарна політика є досить складним процесом, що складається зі значної кількості елементів. З метою ефективної реалізації зазначеної політики підприємство має враховувати наступні складові власної діяльності:

- наявність високого рівня якості наявних та майбутніх цілей маркетингової діяльності, зокрема в сфері товарної політики;
- наявність достовірної та актуальної інформації стосовно ринкового середовища та особливостей його поточного функціонування;

- об'єктивна оцінка поточних та орієнтовних ресурсів та можливостей компанії (фінанси, технічні можливості, маркетингові інструменти тощо) [13, с. 150].

Ключова роль маркетингової товарної політики визначає її значення в стратегічній діяльності організації, що визначає необхідність особливого підходу до її провадження у декілька послідовних етапів, коротко охарактеризуємо їх. Так, перший етап передбачає необхідність аналізу та оцінки, на його основі, діяльності підприємства, визначення основних цілей та їх класифікація. Другий етап передбачає вже безпосереднє визначення головного напрямку та визначення особливостей товарної політики підприємства (визначення ринку, формування УТП). Третій етап передбачає формування такого товарного асортименту, що найкращим чином задовольнятиме наявні потреби ринку.

Маркетингова товарна стратегія розробляється в рамках орієнтації на майбутній період, при цьому, вона може містити декілька ключових напрямків підвищення загального рівня привабливості, що використовуються з метою підвищення привабливості наборів продуктів. До них можна віднести особливості в сфері провадження продуктової інновації, специфіки процесу обміну або усунення товару з ринку [13, с. 151]. Варто зазначити, що одночасно можуть застосовуватись одразу декілька стратегій.

Комплексність МТП визначає той факт, що вона формується за рахунок взаємодії різних відділів підприємства (маркетингу, фінансового, продажів, логістики тощо), особливості набору та сутності взаємодії яких залежать від специфіки організації діяльності підприємства.

Специфіка функціонування маркетингової товарної політики визначає наявність наступних складових [14, с. 193]:

- наявність ідеї створення продукту, а також його безпосередня розробка та реалізація;
- підтримка наявного товарного асортименту та його розвиток;

- формування товарного асортименту, визначення специфіки його пакування, дизайну тощо;
- підтримка певного рівня якісних показників товару та його поліпшення;
- дослідження та аналіз товарного ринку, забезпечення ефективного позиціонування продукції на ньому;
- визначення та прогнозування життєвого циклу окремих видів продукції та проведення товарної політики відповідно до них.

Таким чином, ми можемо зазначити, що специфіка завдань маркетингової товарної політики підприємства мають прикладний характер та спрямовані на підтримку, а також формування та оптимізацію наявної політики підприємства в рамках продуктового виробництва.

Ефективна маркетингова товарна політика має визначатися такими характерними рисами, як загальна надійність, гнучкість, інноваційність. Важливим фактором аналізу товарної політики підприємства її розуміння не як одиничної замкненої системи, а як одного з представників на великому ринку продукції, тобто існує конкуренція.

Розроблення та провадження ефективної товарної політики підприємства має характеризуватись наявністю наступних умов:

- наявність уявлення стосовно загальних цілей виробничої та маркетингової періоди не тільки на фактичний, але й на майбутній період;
- наявність чіткої стратегії, як для виробничої, так і для маркетингової структури компанії;
- наявність хорошого та комплексного значення та розуміння ринку та його потреб;
- чітке розуміння та уявлення про можливості підприємства, як на сьогоднішній день, так і в майбутні період [4].

Загальна специфіка маркетингової товарної політики підприємства вираженої в її цілях зазначена на рис. 1.2.

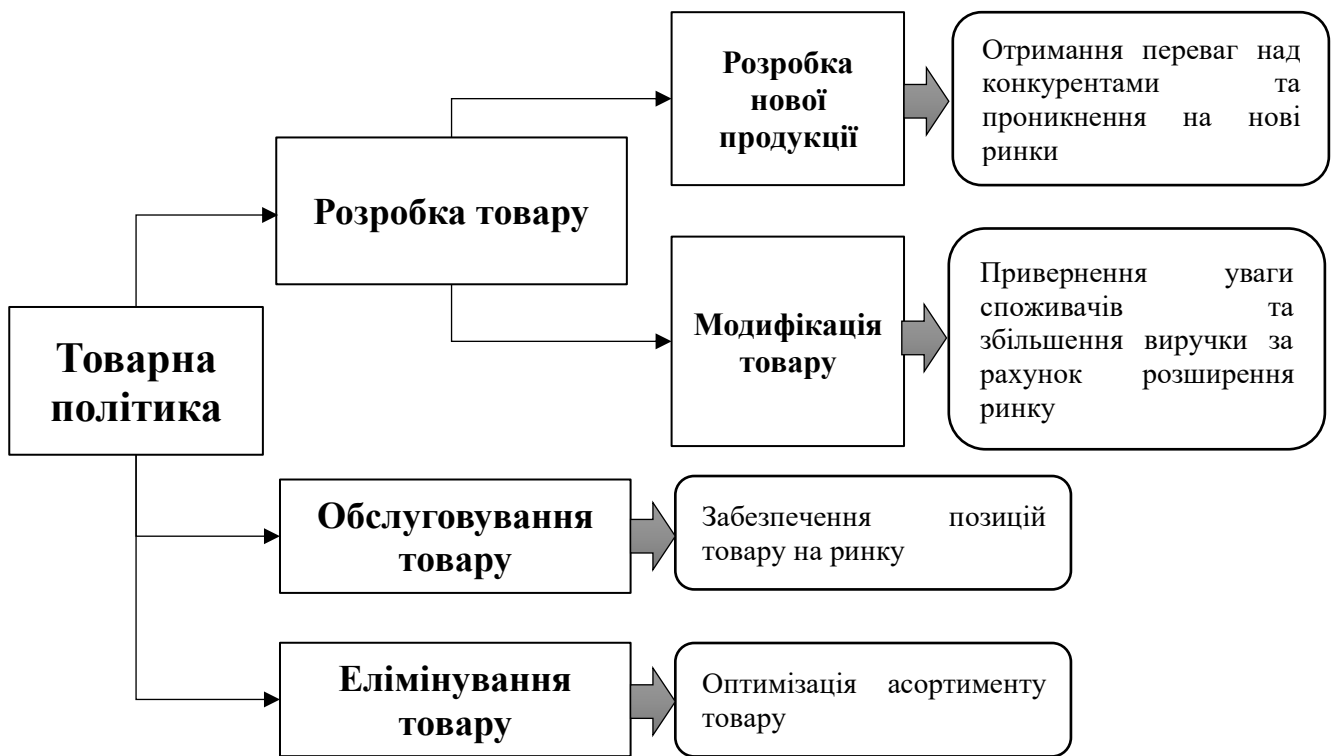


Рисунок. 1.2 – Цільові складові маркетингової товарної політики підприємства

Джерело: складено автором на основі [4, с. 8]

З метою забезпечення більш комплексного та широкого розуміння специфіки товарної політики підприємства, ми пропонуємо розглянути її основні складові на рис. 1.3.

Так, ключовою категорією даного напрямку діяльності є товар, що формує базу політики підприємства та може бути представлений в найрізноманітніших формах та мати різне значення в залежності від наявного рівня контексту. Товар (продукт) характеризується наявністю певних компонентів, що визначають його специфіку та особливості та формують загальну конкурентну перевагу продукту над аналогічними пропозиціями інших компаній. Коротко охарактеризуємо зазначені складові:

- ціна – є грошовим вираженням продукту для кінцевого споживача, завдяки якому позиціонується товар та визначається загальний рівень прибутку компанії з кожної одиниці проданого товару;
- якість – являється сукупністю властивостей товару та його характеристик за допомогою яких відбувається задоволення потреб споживачів;

- імідж (його кількісні та якісні показники, що формують загальне ставлення цільової аудиторії до продукту);
- підтримка – особливий функціонал, що визначає узагальнення окремих атрибутів продукту, що формує загальне враження та ставлення до нього зі сторони користувачів (упаковка, дизайн, після продажне обслуговування, сервіс тощо).



Рисунок 1.3 – Складові маркетингової товарної політики

Джерело: складено автором на основі проаналізованого матеріалу

Важливість забезпечення правильного «оточення» товару, тобто застосування вищевказаних елементів, визначається функціонуванням правила Парето. Так, згідно наявної ринкової статистики близько 80 відсотків всіх затрат виділяється на виробництво продукції і тільки 20, на формування інших компонентів, що визначають його позиціонування. При цьому 80% покупок продукції визначається наявністю її правильного «оточення» і тільки 20% за рахунок власне споживчих характеристик товару [15, с. 199]. Варто додати, що особливості даного принципу є доречними, як для ринку B2C, так і для ринку

B2B, таким чином, ми маємо зазначити високу ступінь важливості не тільки забезпечення якості продукції, але і необхідність формування її привабливого візуального образу.

Важливим фактором забезпечення успішної товарної політики підприємства є вибір правильної стратегії. Несьогоднішній день їх виділяється значна кількість, при цьому, кожна з них доречна у своєму застосування в конкретній ринковій ситуації та в рамках наявності певної специфіки підприємства та його ринку [16, с. 192].

Так, ключовим аспектом забезпечення ефективної маркетингової товарної політики є провадження процесу оновлення товарної політики підприємства. Серед основних методів забезпечення планування продуктового асортименту можна виділити наступні:

- загальні – визначення ключової ідеї продукту та цілей його застосування;
- специфічні – визначення особливих характеристик продукції, що вирізняють її з поміж інших подібних товарів;
- додаткові – визначає певні функціональні особливості продукції, що йдуть у додатку до основних, наприклад, гарантійне обслуговування, умови повернення товару тощо.

Головними принципами формування товарного асортименту підприємства є: формування гармонічності та балансу в товарній пропозиції; забезпечення гнучкості та мінливості асортименту; забезпечення надійності та високої якості даних на основі яких базується прийняття рішення щодо управління товарним портфелем. Продуктовий портфель фірми є збалансованим у випадку можливості задоволення потреб всієї своєї цільової аудиторії, при цьому в асортименті мають бути наявні товари та послуги, що є диверсифікованими за різними етапах життєвого циклу, збалансовані в кількісній складовій стосовно окремих виробничих ліній тощо [17, с. 111].

Підсумовуючи, ми можемо визначити, що на специфіку функціонування маркетингової товарної політики впливає велика кількість різноманітних

факторів макросередовища (конкуренція, поведінка споживачів, ринкова інфраструктура, особливості законодавства, політична кон'юнктура, технологічний розвиток) та мікросередовища (якість продукції, її позиціонування на ринку, цінова політики, особливості дизайну і упаковки, формування іміджу, надання сервісу тощо).

Особливості провадження товарної політики визначають такі складові, як формування та реалізація певної ідеї продукції, підтримка та розвиток наявного асортименту продукції, підтримка та підвищення рівня якості продукції, визначення та прогнозування етапів життєвого циклу для окремих видів продукції. Таким чином товарна політика зводиться до забезпечення розробки та модифікації товарів; обслуговування наявних товарів; елімінування товарів з товарного асортименту випадку необхідності.

Товар має характеризуватися наявними конкурентними перевагами, що формуються за допомогою параметрів ціни, якості, іміджу та наявності підтримки.

Вагому роль відіграє загально товарна стратегія, основними з яких є підходи засновані на диверсифікації, диференціації та варіації товарного асортименту.

1.3 Методологія оцінювання ефективності маркетингової товарної політики

Загальна важливість маркетингової товарної політики, а також її загальна роль в забезпеченні успішного довгострокового функціонування підприємства визначають необхідність її активного відслідковування та оцінки. Відстеження ефективності маркетингової товарної політики, а також окремих її складових є необхідно для знаходження відхилень та проблемних складових функціонування в рамках загального стратегічного розвитку та подальше коригування та усунення недоліків. Особливістю аналізу ефективності МТП полягає у відсутності єдиних підходів та способів оцінки. Даний фактор спричинений

загальною широтою та різноманітністю маркетингової товарної політики, що проявляється в найрізноманітніших аспектах та включає безліч елементів. Окрім цього, маркетингова товарна політика значною мірою відрізняється своєю специфікою у різних підприємства та на різних ринках. Все це визначає потребу у застосуванні широкого асортименту різноманітних інструментів та методів, найбільш популярні з яких будуть розглянуті в даній частині роботи [18, с. 234].

Згідно найбільш загального підходу, ефективність МТП організації оцінюється в рамках її функціонування в зовнішньому та внутрішньому середовищі (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні фактори оцінки ефективності маркетингової товарної політики підприємства

Джерело: [19]

Так, ефективність МТП в рамках зовнішнього середовища визначається загальним показником адаптації підприємства до факторів опосередкованого впливу та ефективності її впливу на фактори прямого впливу. В рамках внутрішнього середовища ефективність проявляється в розрізі забезпечення високої результативності за економічними показниками, специфікою ефективного функціонування персоналу підприємства, а також формуванням матеріальної бази для здійснення подальшої діяльності підприємства, його розширення тощо.

Враховуючи фактор, що головною задачею комерційних підприємств, що функціонують на ринку є отримання прибутку, саме фінансово-економічні показники часто виступають основним індикатором ефективності провадження маркетингової товарної політики підприємства. Фінансово-економічні показники характеризуються своєю різноманітністю через різні підходи та специфічні особливості методів розрахунку окремі з них зазначені на рис. 1.5.

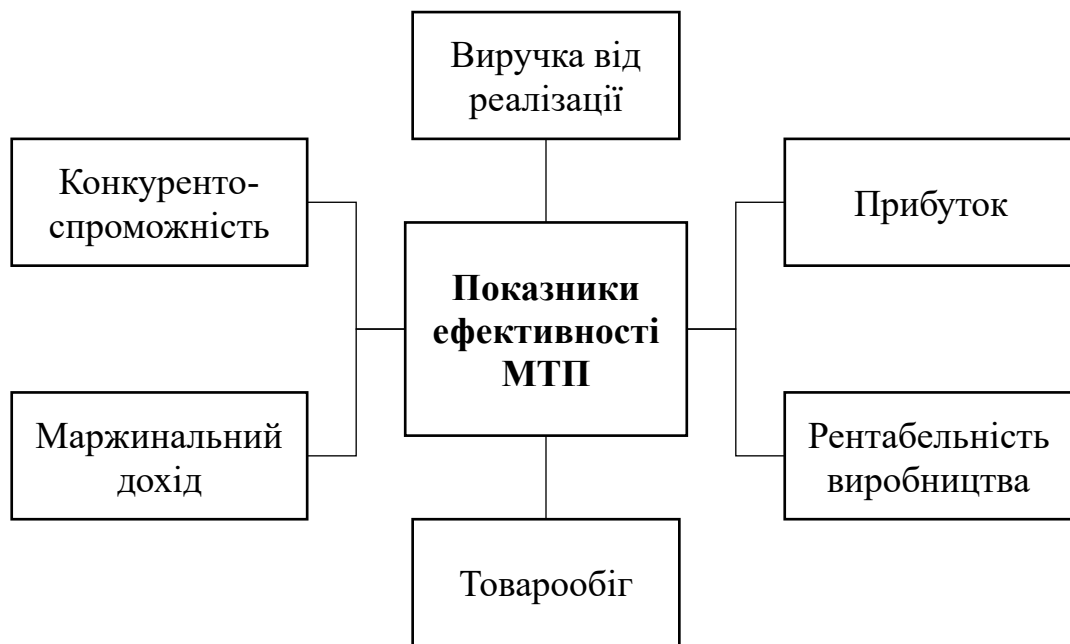


Рисунок 1.5 – Ключові фінансово-економічні показники ефективності МТП підприємства

Джерело: [20]

Розглянемо ключові складові даної моделі ефективності більш детально. Так, показник виручки від реалізації є одним ключових показників результативності, що демонструє загальний рівень успішності товарної політики підприємства за певний проміжок часу. Важливість показники виручки від реалізації зумовлена її значимістю, як базового показника для розрахунку інших показників фінансової ефективності. Проведення загального налізу структури виручки підприємства дають можливість оцінити місце та роль кожної товарної позиції в абсолютному значенні та її загальній частці. Також завдяки даному показнику, ми маємо можливість визначити проблемні категорії, або визначення

в динаміці наявних відхилень показників реалізації того чи іншого виду товарної продукції, проаналізувати його загальну динаміку та оцінити, таким чином, перспективи подальшого її розвитку.

Одним з найбільш популярних інструментів дослідження за даним показником є «АВС-аналіз». Специфіка даного виду аналізу дозволяє оцінити загальну значимість окремих категорій продукції в рамках забезпечення загального прибутку фірми. В основі даного підходу лежить правило Парето, тобто «20/80». В даному випадку воно свідчить, що 20% всієї продукції генерує 80% прибутку.

При застосуванні даного виду аналізу весь товарний асортимент компанії поділяється на три основні категорії, а саме «А», «В» та «С». Загальними критеріями розподілу товарів можуть бути рівень виручки, чистий прибуток, маржинальний дохід тощо.

Категорія «А» характеризується найбільшою привабливістю, до її складу потрапляє продукція, що приносить основний рівень прибутку та є найбільш важливим напрямком товарної політики підприємства. Товари даної категорії мають пріоритетні позиції в рамках планування та розробки для них маркетингового комплексу з метою посилення їх ефективності. Саме вони і складають зазначені «20%» товарів, що генерують «80%» прибутку. При цьому, варто враховувати, що зазначена величина є умовно, реально до даної категорії може входити більший або менший відсоток продукції. Дана категорія визначає лише її цінність для компанії [22, с. 83].

Аналізуючи категорію «В», ми можемо відзначити, що за часту до неї відноситься основний асортимент підприємства. Особливістю даної категорії є наявність найрізноманітніших товарів, що умовно генерують 15% її прибутків. Специфіка даної категорії є те, що в ній визначаються потенційні товари, як ті, що можуть перейти в категорію «А», так і ті, що потенційно можуть опинитися в «С» категорії.

Аналізуючи категорію «С», ми можемо зазначити, що продукція в ній має найменшу цінність для генерування прибутку компанії та складає близько 5%.

Дані товари є головними претендентами на елімінування через власну слабку позицію. При цьому, варто зазначити, що специфіка товарного асортименту окремих підприємств визначною нагальністю потреби збуту навіть малорентабельних категорій, з метою широкого охоплення ринку. Також варто визначити, що низька частка товару в загальній структурі прибутків може бути зумовлена особливостями специфічного ринкового середовища, який може бути новим напрямком або мати малу частку від загальних можливостей підприємства.

Важливість даного аналізу проявляється не тільки у визначенні загального відношення тієї чи іншої категорії до певної групи, але і визначення загальних причин їх потрапляння та побудові на основі цього подальшої стратегії управління товаром чи товарної групою.

Аналізуючи складовий показник аналізу ефективності діяльності МТП підприємства «прибуток», ми можемо зазначити його більшу точність, відносно виручки від реалізації, оскільки він характеризує рівень коштів, що генерує підприємство з кожної товарної категорії, тобто враховує загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції. Використання ABC-аналізу є доречним і для даного показника, за допомогою якого можна визначити товари, що генерують найбільший рівень прибутку підприємства. Даний показник має ті самі проблеми, що і прибуток, адже не несе інформація стосовно загальної якості продажу певного товару [23].

Найбільш популярним та інформативним показником, що активно застосовується в діяльності більшості підприємства є показник рентабельності. Він демонструє загальне співвідношення рівня вкладених фінансових ресурсів та отриманий завдяки ним фінансовий результат. Показник рентабельності є універсальним та може застосовуватись, як для оцінки фінансової ефективності окремого інструменту, так і діяльності підприємства в цілому. Підходить він і для використання в рамках оцінки ефективності маркетингової товарної політики.

В рамках власної виробничої діяльності ,підприємство має оцінювати рівень рентабельності окремих товарних категорій та сприяти її максимізації та забезпеченню випуску продукції з її високими показниками та елімінування з низькими. При цьому .варто розуміти, що збільшення загального рівня рентабельності може відбуватися різними шляхами, зменшенням рівня витрат, збільшенням торгової націнки, збільшенням рівня обсягу реалізації продукції тощо. Показник рентабельності розраховується за наступною формулою:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\Pi}{C} * 100, \quad (1.1)$$

Де $P_{\text{пр}}$ є рентабельністю показника продукції, що виробляється та/чи реалізується підприємством;

Π – це показник прибутку, що отримало підприємство від реалізації продукції;

C – собівартість випуску продукції/його придбання та витрат на реалізацію.

При обрахунку показника рентабельності, варто враховувати загальну його динаміку, враховувати специфіку продукції (наприклад, її сезонність) [24, с. 119].

Показник рентабельність є досить популярним через свою простоту застосування та універсальність. Його результати чудово доповнюють результати ABC-аналізу, так категорії товарів «С», при наявності високого рівня рентабельності є доцільним залишити в наявній структурі товарного асортименту, а от у випадку наявності низького рівня рентабельності товарів в даній категорії свідчить про необхідність її елімінування, з метою оптимізації асортименту.

Показник товарообігу демонструє загальну швидкість обертання середнього товарного запасу за конкурентний проміжок часу. Розрахунок показника відбувається в днях за який відбувається товарообіг або кількості оборотів середнього товарного запасу. Розрахунок показника відбувається наступним чином:

$$TO = N / K_{\text{об}}, \quad (1.2)$$

N – це число дат в аналізованому періоді;

TO – це величина товарообігу на конкретну дату;

$K_{об}$ – це власне коефіцієнт оборотності, що розраховується наступним чином:

$$K_{об} = \frac{B}{3} * 100, \quad (1.3)$$

B – це показник виручки від реалізації товарів і послуг, тис. грн;

3 – величина запасів на певну дату, тис. грн.

Так, перша формула демонструє загальну кількість днів, що необхідна для реалізації товарного запасу. Важливість цього показника зумовлено тим, що саме забезпечення прискорення рівня товарообігу є показником ефективності роботи маркетингової товарної політики, а тому відслідковування даного показника ви динаміці (зв рахуванням особливостей товару) надає інформацію і стосовно ефективності МТП. Специфіка ефективної товарної політики може визначатись за допомогою вміння поєднати в товарному асортименті продукції, що має високі показники рентабельності та відносно низькі показники товарообороту та продукції з невисокою рентабельністю та високим рівнем товарообороту.

Показник маржинального доходу демонструє різницю між загальним рівнем доходу продукції та рівнем змінних витрат, розраховується за формулою:

$$MD = B - 3B, \quad (1.4)$$

Де MD , є маржинальним доходом;

B – показник чистої виручки (без урахування акцизного збору та ПДВ);

$3B$ – це змінні витрати.

Важливість маржинального доходу полягає у його ролі в покритті постійних витрат підприємства та формування власне прибутку компанії.

Розглядаючи загальну конкурентоспроможність товару, ми можемо зазначити, ми можемо зазначити, що під нею розуміється загальна можливість продукції задовольняти наявні потреби користувачів за допомогою сукупності наявних характеристик та властивостей. Також конкурентоспроможність розглядають, як ефективність товару бути проданим на ринку в умовах наявного рівня конкуренції. Показник конкурентоспроможності визначається, як

відношення суми витрат придбання та застосування товару до сумарного корисного ефекту отриманого від нього. Найбільш конкурентоспроможними є ті товари, де зазначене співвідношення є мінімальним у порівнянні з іншими подібними товарами [25, с. 83].

Загальний рівень витрат на придбання та використання продукції включають ціну виробу та затрати на його транспортування. В рамках більш вартісних та складних виробів, їх можуть супроводжувати додаткові витрати на установку, обслуговування, витрати на експлуатацію, навчання персоналу, ремонт тощо. Як бачимо, основну складову оцінки конкурентоспроможності товару визначається з боку споживача, що ускладнює наявну оцінку в наслідок різноманітності їх потреб [26].

Загальний показник якості продукції може визначатися на основі експертних оцінок. В основі оцінки можуть знаходитись різні параметри продукції, що оцінюють її якість: технічні характеристики, особливості конструкції, ергономічність тощо. Важливу роль відіграють і естетичні показники (дизайн упаковки, брендові кольори тощо). Так, в основі експортної оцінки може визначатися виставлення балів за окремими критеріями, сума яких і визначить загальний рівень конкурентоспроможності. При цьому варто зазначити необхідність встановлення коефіцієнтів вагомості кожного показника, що в сумі мають складати одиницю. Завдяки цьому, ми зможемо більш коректно оцінити показник якості продукції в залежності від суми якості окремих показників з врахуванням важливості кожної складової [27].

Застосування даної методики є доречним не тільки для оцінки окремих товарів, але і для оцінювання всього товарного асортименту. Так, компанія може визначити параметри «еталонної моделі» до якої має рухатись весь асортимент компанії. Далі наявний асортимент має зіставлятися з еталонним зразком, для виявлення продукції, що має найбільший рівень відхилення від нього.

В рамках визначення загальної конкурентоспроможності товару, окрім якісних та вартісних показників, необхідно брати до уваги і іміджеву складову. Так, варто враховувати загальну репутацію товару на ринку, рівень його

відомості, наявність додаткового сервісу чи після продажного обслуговування, загальну специфіку процесу отримання продукції (у випадку послуг), загальний рівень наявної лояльності покупців до фірми або конкретної торгової марки. Врахування даних чинників є надзвичайно важливим, оскільки кожен з них може значною мірою вплинути на загальний показник конкурентоспроможності товару [28, с. 141].

На основі суми окремих показників ефективності, підприємство може визначити загальну ефективність маркетингової товарної політики за допомогою використання інтегральних показників ефективності. Його використання характеризується застосуванням наступної формули:

$$ІП = П_1 + П_2 + П_3 ... + П_n, \quad (1.5)$$

де $П_1$ є показником частки товарної пропозиції у виручці, $П_2$ – це частка товарної пропозиції в прибутку підприємства; $П_3$ – це темпи приросту продажів продукції, а $П_n$ – це інші вагомні показники ефективності МТП, що визначаються підприємством. При цьому, навіть перші показники можуть бути замінені іншими у випадку необхідності [29].

Для отримання більш зручної та комплексної оцінки, кожна складова інтегрального показника має мати власний коефіцієнт вагомості, що дасть змогу визначити точну та об'єктивну оцінку загального інтегрованого показника ефективності з врахуванням різних особливостей маркетингової діяльності підприємства. Його розрахунок має наступний вигляд:

$$ІП_{\text{зважена}} = K_1 * П_1 + K_2 * П_2 + K_3 * П_3 ... + K_n * П_n, \quad (1.6)$$

Де, $K_1 ... K_n$ –це коефіцієнти вагомості кожного показника.

Варто зазначити необхідність перманентного аналізу показників ефективності, що пов'язано із загальною безперервністю товарної політики фірми. Це пов'язано із загальною динамічністю ринкового середовища та необхідністю приведення товарного асортименту до такого вигляду, що найкращою мірою буде функціонувати в ньому. Навіть за умови ідеального товарного асортименту на фактичний період, його показники з часом будуть погіршуватись внаслідок змін на ринку, що потребує відслідковування

ефективності та провадження певного інструментарію з удосконалення та поєтизації товарного асортименту [30].

Важливу роль в забезпеченні ефективного функціонування маркетингової товарної політики відіграє система аналізу та оцінювання, що виступає інноваційною основою про загальну ефективність та динаміку розвитку МТП та окремих її складових елементів. Загальна широта товарної політики визначає і значні кількість підходів щодо її оцінки.

Оцінку ефективності, можна поділи на два ключових напрямки: рівень оптимізації діяльності підприємства під вплив зовнішнього середовища (як факторів макро, так і мікросередовища); внутрішні показники ефективності (фінансові показники, оцінка персоналу, матеріально-технічна база).

Незважаючи на наявну широту провідну роль в рамках аналізу ефективності МТП комерційних підприємств є фінансово-економічні показники, до яких можна віднести показники прибутку, виручки від реалізації, рентабельність, товарообіг, маржинальний дохід, конкурентоспроможність.

В рамках вимірювання даних показників застосовують різноманітні підходи щодо аналізу оцінки ефективності МТП до найбільш популярних з них можна віднести «АВС-аналіз», «Матрицю БКГ», А також застосування різноманітних підходів експертних оцінок, у тому числі інтегрованих коефіцієнтів конкурентоспроможності тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ "ДАНОН ДНІПРО"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Danone S.A. – міжнародна виробнича компанія в галузі молочної продукції та інших продуктів харчування. Заснована у Франції а 1919 році. Останні глобальні зміни в організаційному розвитку компанії відбулися в 2007 році, коли компанія відмовилася від напрямку виробництва печива та об'єдналася з Royal Numico (Голандія) для посилення позицій на ринку дитячого і медичного харчування. Від 2010 року відбулося злиття Danone з «Юнімілк» зі співвідношенням часток в 57,5% та 42,5% відповідно. Таке рішення суттєво посилило конкурентні позиції підприємств на ринку колишнього СНД [31],

На сьогодні Danone S.A. є одним з лідерів на світовому ринку молочної продукції. Її оборот перевищує 25 млрд. євро, операційний прибуток становить близько 4 млрд євро, а ринкова капіталізація досягає 40 млрд євро. Частка продажів на ринку складає близько 12%. Кількість співробітників перевищує 100 тисяч осіб. За останні 5 років позиції компанії на світовому ринку залишалися стабільними [31].

Дана наукова робота виконується за матеріалами офіційного представництва компанії Danone S.A. в Україні. На вітчизняний ринок компанія вийшла в 1998 року і до подій 2022 року на території України було сформовано 8 регіональних представництв та два заводи – в Херсоні та Кременчузі. На вітчизняному ринку компанія реалізує всі ключові бренди та торговельні марки, серед яких Актімель, Активія, Данон, Даніссімо, Растішка, Простоквашино (та його дитяча версія), Акуталь, Альпо, Данон Колекція та інші.

Структурно позиції з організаційно-правового аналізу компанія в Україні представлена системою підприємств різних форм (рис. 2.1).

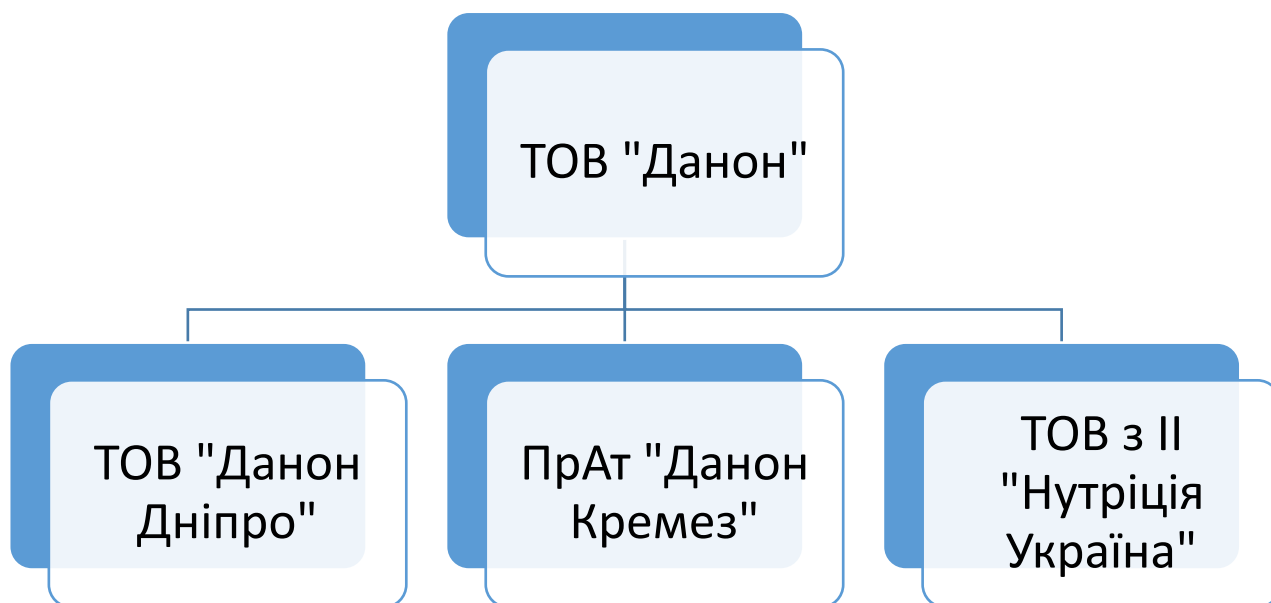


Рисунок 2.1 – Система підприємств Danone S.A. в Україні

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

ТОВ "Данон" – підприємство, що було зареєстровано першим та на сьогодні виступає основною управлінською структурою в Україні. На нього покладені представницькі функції.

ПрАТ "Данон Кремез" – підприємство, що відповідає за роботу заводу в м. Кременчук. Після тимчасової окупації м. Херсон виступає основним виробничим підрозділом підприємства.

ТОВ з ІІ "Нутріція Україна" підприємство, що відповідає за роботу заводу продукції ТМ Нутріція. Найменший серед виробничих потужностей підприємства.

Отже, головним операційним підрозділом виступає ТОВ "Данон Дніпро", на якому до 2022 року вироблялося до 80% обсягів продукції. Окрім того, саме через дане підприємство проходять всі операції зовнішньоекономічної діяльності. В той же час, всі виробничі потужності заводу даної юридичної структури довгий час знаходилися на території тимчасово окупованого міста Херсон, що було звільнене лише в листопаді 2022 року. Від жовтня 2022 року було змінено місце реєстрації компанії на м. Київ, проспект С. Бандери 28-А. Код ЄДРПОУ компанії залишився незмінним 31489175. Основний види економічної

діяльності відображає спеціалізацію підприємства - перероблення молока, виробництво сиру і масла. Інші види діяльності характеризують оптові продажі, продажі готових страв та логістичну діяльність [32].

Підприємство використовує доволі складну систему управління власним персоналом. На рис. 2.2. наведено її спрощене відображення.

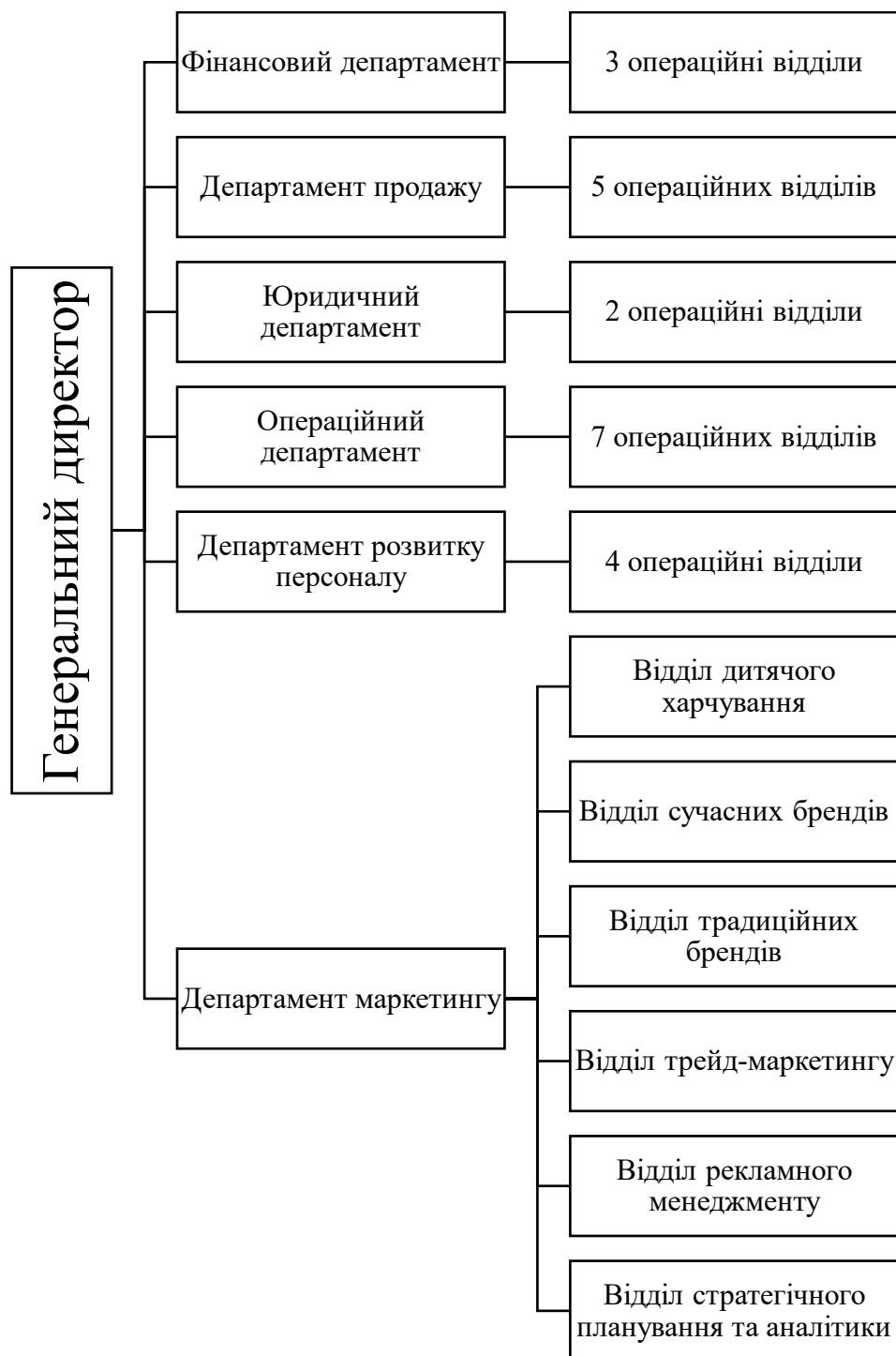


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії ТОВ “Данон Дніпро”

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Станом на 01.02 2022 року група компаній Данон в Україні налічувала 1184 осіб середньооблікового персоналу. Станом на 01.11 2022 року чисельність знизилася до 1113 осіб. Співробітники, що були задіяні на заводі в Херсоні були включені до штату заводу в Кременчузі.

В цілому, на підприємстві сформовано 6 департаментів різного функціонального спрямування. Серед них найбільше виділяється департамент маркетингу, що складається зі значної кількості функціональних відділів. В рамках дослідження доцільно коротко охарактеризувати їх особливості.

В основі формування більшості відділів лежить продуктова ознака. Перший відділ - відділ дитячих брендів забезпечує маркетингову підтримку брендів ТМ Растішка, Простоквашино кідс, Milupa, Nutrilon, PawPetrol. Наступний відділ підтримує та розвиває сучасні бренди ТМ Активія, Актімель, Данон, Живинка, Данніссімо. Це найбільший відділ серед маркетингових. Окремо в ньому створена служба підтримки для просування рослинного бренду Альпро. У відділі традиційних брендів забезпечується розвиток ТМ Простоквашино та ТМ Веселий пастушок.

Серед функціональних відділів маркетингу сформовано відділ тренд маркетингу та відділ рекламного менеджменту, що включає окрему службу медіапланування. Для реалізації маркетингових дослідження та формування необхідної аналітики на підприємстві діє відділ стратегічного планування та аналітики маркетингу. Маркетингові дослідження проводяться як власними силами, так і залучаються зі сторони сторонніх організацій.

Загалом, комбінований принцип організації маркетингової діяльності є традиційним для великих підприємств зі значним портфелем диференційованих брендів. Незважаючи на певні складності побудови, дана структура відповідає сучасним ринковим вимогам. Більш детально організаційну структуру бренд-менеджменту підприємства та завдання відділу маркетингу наведено в Додатку А.

Фінансова діяльність підприємства є важливим аспектом практичного дослідження. Підприємство належить до категорії великих підприємств

приватної форми власності. Фінансова звітність складається за НПСБО України та адаптується під стандарти МСФЗ. Аудитор компанії - ТОВ “КМПГ-Україна”. Динаміка основних показників періоду 2019-2021 років відображена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ “Данон Дніпро”, млн грн

№	Показник	2019	2020	2021	Абсолютний приріст			Відносний приріст		
					2020-2019	2021-2020	2021-2019	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1	Валюта балансу	2234	2769	3004	535	235,0	770,0	23,9	8,5	34,5
3	Чистий дохід від реалізації продукції	3 792	3 907	3923	115	16	131	3	0,4	3,5
4	Собівартість реалізованої продукції	2 672	2 671	3140	-1,0	469	468	-	17,6	17,5
5	Валовий прибуток	1120,0	1236,0	783,0	116,0	-453	-337,0	10,4	-36,7	-30,1
9	Чистий прибуток	146	290	348	144,0	58	202,0	98,6	20,0	138,4
10	ROS, %	3,9	7,4	8,9	3,6	1,4	5,0	92,8	19,5	130,4
11	ROA. %	6,5	10,5	11,6	3,9	1,1	5,0	60,3	10,6	77,3
12	Рентабельність продукції (по валовому прибутку), %	41,9	46,3	24,9	4,4	-21,3	-17,0	10,4	-46,1	-40,5

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Якщо досліджувати динаміку розвитку ТОВ “Данон Дніпро”, то загалом підприємство досягло певної зрілості та стабільності на ринку. В той же час, розвиток виробничих потужностей продовжувався.

В 2020 році (рік кризи пандемії) валюта балансу підприємства зросла на 23,9% до 2769 млн. грн. Чистий дохід від реалізації збільшився на 3% до 3907 млн. грн. Собівартість продукції практично не змінилася, що є позитивним фактором при такому незначному зростанні доходів. Чистий прибуток за 2020 рік склав 290 млн грн, що на 98,6% більше ніж у 2019 році. Рентабельність за ключовими параметрами також зросла. Рентабельність продажу склала 7,4%,

рентабельність активів 10,5%, а рентабельність продукції за валовим прибутком 46,3%. Показники свідчили про високу ефективність та результативність діяльності в кризових явищах.

В 2021 році розвиток також був стабільним. Валюта балансу досягла 4 млрд. грн, а величина чистого доходу склала 3923 млн. грн (+0,4%). Собівартість продукції зросла значно суттєвіше – на 17,6%, що пояснювалося значним зростанням закупівельних цін на сировину та імпортовану продукцію. В той же час, оптимізувати вдалося інші операційні витрати, зокрема логістичні збутові витрати. Це дозволило вийти на прибуток в 348 млн грн що на 20% перевищило рівень 2020 року. Рентабельність по продажах та активам зросла до рівнів 8,9% та 11,6% відповідно. В той же час, рентабельність самої продукції сильно знизилася до 24,9%.

Загалом, діяльність підприємства в періоді 2019-2021 років була стабільною та прибутковою. Ефективність та результативність діяльності підприємства є досить високими, що дозволяє йому утримувати лідерські позиції на ринку.

В той же час, події 2022 року мали сильний негативний вплив на діяльність підприємства. Так, в результаті окупації міста Херсон в періоді лютий-жовтень 2022 року ТОВ “Данон Дніпро” втратив основні виробничі потужності. За рахунок ефективних антикризових рішень компанія змогла наростити імпорт продукції з Польщі та підвищити рівень виробничих потужностей заводу в м. Кременчук. В той же час, повністю уникнути негативних тенденцій неможливо. Очікувана маржа операційного прибутку по продажах за 2022 рік закладена на рівні 0,79%, а саме значення чистого прибутку очікується близько 0. Такі негативні результати 2022 року вважаються оптимальними та забезпечені за рахунок ефективного управління виробничими потужностями, ціновою та логістичною політикою.

Саме ефективне управління відносинами з постачальниками та партнерами дозволило оптимізувати рівень витрат для підтримки нульового прибутку. Значну роль відіграла система власного внутрішнього сировинного

забезпечення. Основними джерелами поставок сировини для заводів Данон в Україні виступають засновані «Сімейні ферми» та «Молочні кооперативи». Саме на таких кооперативах виробляється до 80% молока, що є основною сировиною для продукції компанії. Власна ресурсна база забезпечує компанії натуральну сировину, що дозволяє контролювати якість продукції та забезпечує мінімізацію ризиків закупівельної кризи.

В табл. 2.2 наведені основні постачальники продукції підприємства в 2020 та 2021 роках.

Таблиця 2.2 – Основні постачальники ТОВ “Данон Дніпро”, млн грн

Постачальник	Обсяги 2020, млн. грн.	Частка 2020р, %	Обсяги 2021, млн. грн.	Частка 2021р, %	К рост, %
ПРАТ "КРЕМЕНЧУКГАЗ"	151,8	6,0	130,1	5,0	85,7
АТ "ХЕРСОНГАЗ"	101,2	4,0	104,1	4,0	102,8
КП "КРЕМЕНЧУКВОДОКАНАЛ"	88,6	3,5	117,1	4,5	132,2
ТОВ "ХАВАС ПР КИЇВ"	75,9	3,0	104,1	4,0	137,1
ТОВ "ЕСКАПАДА-АРТ"	70,8	2,8	72,9	2,8	102,8
ТОВ "ОККО-БІЗНЕС ПАРТНЕР"	68,3	2,7	96,3	3,7	140,9
ТОВ «ТРИПІЛЬСЬКИЙ ПАКУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»	65,8	2,6	52,0	2,0	79,1
Інші	1907,7	75,4	1925,5	74,0	100,9
Разом	2530,1	100,0	2602,1	100,0	102,8

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Суттєвими постачальниками за часткою закупок для ТОВ “Данон Дніпро” виступають комунальні компанії, що надають послуги водо-, тепло-, та енерго- постачання. Також важливою є співпраця з постачальниками пакувальних матеріалів. В 2022 році ситуація у сфері взаємодії з комунальними компаніями суттєво ускладнилася. Частина з них потрапила під окупацію, а частина підконтрольних Україні були критично пошкоджені в результаті ударів

РФ по інфраструктурі. В той же час, ТОВ «Данон Дніпро» оптимально швидко налагодило співпрацю з резервними контрагентами.

Якщо розглядати імпордне постачання зі сторони материнської компанії, то воно сильно варіюється в залежності від брендів. Окремі бренди, серед яких Простоквашино та Активія на 100% до 2022 року вироблялися на території України. В той же час, деякі інші бренди мають суттєву частку імпортного походження (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Частка імпорту товарів брендів ТОВ «Данон Дніпро» у 2019 – 2021рр, %

Бренд	2019	2020	2021
Nutrilon	7%	7%	8%
Milupa	7%	7%	7%
Nutricia	2%	2%	1%
Actimel	6%	5%	6%
Alpro	1%	2%	4%
Даніссімо	3%	3%	4%
Разом	26%	26%	30%

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

В періоді 2019-2021 років частка імпорту лише збільшувалася. Це пояснюється тим, що для компанії було вигідніше здійснювати імпортні поставки, ніж інтенсифікувати внутрішнє виробництво через додаткові інвестиції. До кінця 2021 року частка імпорту досягла 30%. Найбільша частка імпортних поставок для ТМ Nutrilon, що досягає 8% та Milupa з часткою в 7%.

В 2022 року в рамках антикризового управління імпортні поставки були додатково збільшенні. На сьогодні частка імпорту становить близько 50% та в тій чи іншій мірі стосується більшості торговельних марок компанії. Рівномірні імпортні поставки дозволили уникнути серйозної збутової кризи та втримати конкурентні позиції.

Не менш важливою складовою в рамках антикризового управління стала налагоджена партнерська співпраця з ключовими посередниками на ринку. ТОВ “Данон Дніпро” – виробниче підприємство, що здійснює поставки через BtoB сегмент (але з кінцевими споживачами з B2C сегменту). Основні покупці компанії – лідери ринку продуктового рітейлу в Україні. В табл. 2.4. наведено основних покупців компанії в 2020 та 2021 році.

Таблиця 2.4 – Основні покупці ТОВ “Данон Дніпро”, млн грн

Постачальник	Обсяги 2020, млн. грн.	Частка 2020р, %	Обсяги 2021, млн. грн.	Частка 2021р, %	К рост, %
Метро	695,8	27,5	663,5	25,5	95,4
Фоззі груп (Сільпо, Фор, Фоззі)	463,0	18,3	614,1	23,6	132,6
Ашан	452,9	17,9	413,7	15,9	91,4
Новус	184,7	7,3	156,1	6,0	84,5
Таврія В	126,5	5,0	130,1	5,0	102,8
Інші	607,2	24,0	624,5	24,0	102,8
Разом	3907,0	100,0	3923,0	100,0	100,4

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Таким чином, перевага надається непрямим каналам розподілу першого рівня. Саме продуктові рітейлери забезпечують близько 85% обсягів реалізації продукції компанії. Серед них найбільшими є Метро та мережі Групи Фоззі (в першу чергу мережа сільпо). На них припадає близько половини обсягів реалізації продукції. Відзначимо, що в 2021 році у порівнянні з 2020 частка продажу основним контрагентам залишається стабільною та становить 76%. Ще близько 9% обсягів поставок здійснюється по іншим роздрібним мережам.

Близько 10% обсягів реалізації здійснюється через оптові підприємства, які потім від власного імені реалізують продукцію по магазинам традиційного роздробу, малим торговельним мережам, відкритим ринкам тощо. По своїй суті це канал 2-го рівня.

Підтримується і електронна комерція, що передбачає реалізацію продукції через маркетплейси. Частка доходів, що формується з них на сьогодні є несуттєвою, однак, з кожним роком збільшується. Найбільші маркетплейси – “Аквамаркет”, “Розетка” та “Кукер” (Додаток Б).

Ширина каналів розподілу всіх рівнів є значною та постійно варіюється в залежності від кількості укладених контрактів з постачальниками. Тип розподілу продукції компанії для більшості брендів інтенсивний, здійснюється охоплення практично всіх збутових каналів. За 2022 рік компанія змогла втримати стабільні відносини з контрагентами, а збутова криза мала місце виключно в найбільш складні часи періоду березня-квітня поточного року.

Кінцевими споживачами продукції компанії є фізичні особи – жінки, діти, чоловіки та сім’ї в цілому. Для досягнення ефективності в роботі з цільовою аудиторією компанія складає відповідні портрети, яких можна виділити три, під які формуються відповідні комунікації брендів (Додаток В). Більшість споживачів складають жінки молодого та середнього віку, що піклуються про своє здоров’я та ведуть активний спосіб життя. Основний бренд для даного цільового портрету – Активія. Другий важливий пласт аудиторії – діти. Тут основний бренд Растішка. Для сімейного споживання різних категорій молочної продукції основним брендом виступає Простоквашино. Цільові сегменти не є сепаратними, а навпаки, тісно взаємодіють один з одним та змішуються в процесі життєдіяльності.

Ефективність продажу в тому числі досягається за рахунок ефективної комунікаційної політики компанії. ТОВ “Данон Дніпро” формує повноцінну систему інтегрованих маркетингових комунікацій, використовуючи практично всі інструменти просування продукції. В табл. 2.5 наведено структуру та динаміку маркетингових комунікаційних витрат підприємства.

Основними складовими маркетингових витрат компанії є витрати на традиційну рекламу в ЗМІ та витрати на стимулювання збуту, що включається до витрат збутової діяльності. На рекламу в ЗМІ в 2019 році було витрачено 40,5 млн. грн, що склало третину загального бюджету маркетингових витрат. В 2020

частка знизилася до 29%, а за 2021 рік склала 25%, в абсолютному вираженні це 32,5 млн. грн. Зовнішня реклама також зменшилася в частці з 5% до 4% та за 2021 рік витрати на неї склали 5,2 млн. грн. Сильно знизилися і витрати на стимулювання збуту, що в першу чергу включають витрати на знижки для посередників. Їх частка в 2021 році складає 26%, тоді як в 2019 вони становили 34% бюджету комунікацій.

Таблиця 2.5 – Витрати на маркетинг ТОВ “Данон Дніпро” 2019-2021 рр

Напрямок витрат	2019		2020		2021	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Реклама в ЗМІ (ТБ та радіо)	40590	33	36250	29	32500	25
Зовнішня реклама	6150	5	3750	3	5200	4
Реклама на місцях продажів (POS-матеріали, мерчандайзинг)	24600	20	35000	28	39000	30
Просування в інтернеті (google ads, соціальні мережі, e-commerce)	4920	4	10000	8	13000	10
PR кампанія	4920	4	8750	7	6500	5
Знижки (збутова діяльність)	41820	34	31250	25	33800	26
Разом	123000	100	125000	100	130000	100

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Зміна в структурі пояснюється освоєнням нових напрямків просування продукції. Так, сильно зросла реклама на місцях продажу з 24,6 млн грн в 2019 році до 39 млн грн в 2021 році. Суттєво зростає і активність просування в інтернет середовищі, частка якого зросла в 2,5 рази – з 4% бюджету до 10% бюджету в 2021 році.

При цьому, витрати на інтернет-просування – єдина категорія витрат, що не потрапила під скорочення в 2022 році. Загалом же витрати на маркетингову діяльність в 2022 році знизяться в середньому на третину. Найбільше скорочення відбудеться по найбільш дорогим напрямкам – телевізійній рекламі та заходам зі стимулювання збуту. В найближчі роки в умовах сильних бюджетних обмежень,

компанія має віддавати перевагу найбільш ефективним методам просування продукції, серед яких маркетингові комунікації в інтернет-середовищі.

2.2 Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства

Ключову роль в політиці підприємства на сьогоднішній день відіграє його продукція, саме вона визначає ринок на якому працює компанія, а також особливості процесу організації роботи, конкурентне середовище, цільову аудиторію, на яку орієнтує підприємство тощо. Визначальна роль товарної політики також підтверджується тим фактом, що саме навколо товару фірми формуються інші складові маркетингового комплексу, що визначає загальну потребу в забезпеченні комплексного дослідження специфічних особливостей даного елементу маркетингового комплексу базового підприємства.

Розглядаючи специфіку товарної пропозиції ТОВ “Данон Дніпро”, варто відзначити, що вона характеризується досить значним рівнем показників широти, довжини та глибини. Це пояснюється тим фактом, що базову підприємство є представництвом великої ТНК, що має у власному портфелі сотні брендів та видів діяльності, частина яких присутня і на вітчизняному ринку.

Визначаючи особливості виробництва продукції підприємства варто зазначити, що специфіка та широта товарного асортименту визначає потребу, як у виробництві продукції власними силами, так і її імпорту через кордон. В контексті виробництва продукції на власних потужностях компанії в Україні варто відзначити, що вони зазначеного рівня втрат в наслідок неможливості проводити діяльність компанії у м. Херсон, в наслідок бойових дій. Незважаючи на звільнення даної території, на даний момент на ній не може швидко розпочатися відновлення виробничої діяльності. Більшість виробничих потужностей перенесено на завод підприємства в м. Кременчук. При цьому варто

зазначити, що наявні можливості нарощування виробництва неможливі у тих обсягів, що мали місце на двох виробництвах до початку воєнних дій.

В результаті перенесення виробництва частково виробництво таврового асортименту підприємства було відновлено, тоді як частка іншої продукції була заміщена імпортною продукцією із закордонних представництв компанії. Приклад деяких видів продукції, що були релоковані та замінені імпортом продемонстровані на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Окремі види продукції виробництва яких було переміщено або замінено імпортом в асортименті ТОВ «Данон Дніпро» у 2022 році

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Перенесення виробництва вплинуло значною мірою і на структуру асортименту базового підприємства. Оскільки, незважаючи на ревакацію та імпорتنі поставки. Немає можливості замінити всю лінійку продукції, що мала місце у довоєнний час. Так, на рис. 2.4, ми можемо бачити, що до початку повномасштабних бойових дій, загальна кількість товарних позицій, що реалізувалася базовим підприємством складала 284 одиниці. Після початку бойових дій та втратою контролю над виробництвом, компанія значною мірою скоротила товарну пропозиції до 155 одиниць продукції. При цьому, було припинене виробництво таких брендів, як «Активія», «Растішка», «Даннісімо», «Рав» «Danon». Однак, вже ближче до літнього періоду 2022 року компанія спромоглась значно наростити випуску власної продукції, а також збільшити

рівень імпортованих поставок. В результаті зазначеного мало місце збільшення загальної кількості товарних позицій до показника у 192 одиниці. Найбільш постраждалими є ті бренди, що вироблялися на заводі в м. Херсон. Саме за їх рахунок мало місце найбільше скорочення. Значного удару зазнала і продукція бренду «Alpro». Однак, незважаючи на негативні чинники, загальна пропозиція товарів підприємства залишається на досить високому рівні.



Рисунок 2.4 – Динаміка структури товарного асортименту ТОВ «Данон Дніпро», 20221-2022 рр

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Загальна кількість категорій продукції та її різновидів не дає змогу схематично зобразити товарну структуру підприємства. При цьому, загальну її широту та довжину можна уявити в рамках загальної кількості товарних позицій, що сумарно, навіть з врахуванням значного скорочення, наближається до двохсот.

Загальний асортимент компанії включає в себе безліч напрямків продукції харчової промисловості. Основним напрямком виробництва товарів є молочна продукція, окрім неї невелику частку займає рослинна продукція, пюре, каші, печиво. Останні категорії проявляються лише в рамках брендів дитячого харчування.

З метою більш детального розкриття особливості структури товарного асортименту, а також визначення ролі яку вони відіграють у функціонування фірми, ми пропонуємо провести загальний аналіз кожної товарної групи в контексті її частки у загальній структурі збуту. З метою забезпечення більшого рівня інформативності, даний аналіз буде проведений за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура реалізації товарного асортименту ТОВ “Данон Дніпро” за товарними групами

Категорія	2019		2020		2021	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Сметана	345,07	9,1	363,35	9,3	364,84	9,3
Молоко	621,89	16,4	566,52	14,5	549,22	14
Сир	273,02	7,2	242,23	6,2	247,15	6,3
Кефір	269,23	7,1	324,28	8,3	243,23	6,2
Ряжанка	159,26	4,2	160,19	4,1	160,84	4,1
Йогурти	1224,82	32,3	1293,22	33,1	1329,90	33,9
Десерти	170,64	4,5	160,19	4,1	164,77	4,2
Молочні коктейлі	87,22	2,3	78,14	2	82,38	2,1
Сухі молочні суміші	291,98	7,7	328,19	8,4	368,76	9,4
Пюре	155,47	4,1	144,56	3,7	160,84	4,1
Суха їжа	49,30	1,3	62,51	1,6	43,15	1,1
Харчування при гострій необхідності	87,22	2,3	82,05	2,1	43,15	1,1
Рослинна лінійка	56,88	1,5	101,58	2,6	164,77	4,2
Всього	3 792	100	3 907	100	3923	100

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Проаналізувавши наявні показники, ми можемо зазначати загальне різноманіття товарів, що нараховує 13 різновидів продукції. Варто відзначити, що в свою чергу, кожна з даних напрямків поділяється на власні категорії та підкатегорії, в залежності від специфіки товару. Незважаючи на значне різноманіття продукції, ми можемо спостерігати значне переважання йогуртів та молока. Так, молочна продукція поступово втрачає власну частки скоротивши її з 16,4% у 2019 році до 14% у 2021 році.

Категорія йогурти, незважаючи на перевагу лише в одне місце в рейтингу, формує частку у більш, ніж два рази вище за молоко. При цьому, варто

відзначити активне зростання частки категорії. У 2019 році, частка йогуртів складала 32,3%, тоді як вже у 2021 році даний показник демонстрував результати у 33,9%. Така специфіка її розвитку зумовлена наявністю широкої лінійки йогуртів, що входять до більшості великих брендів компанії. Також варто визначити і наявне різноманіття даної продукції, що умовно можна поділити на два великих напрямки, а саме «ложковий» та «питний». Також йогурти відрізняються значною кількістю смаків, консистенцією, загальним позиціонуванням тощо.

Далі за популярністю можна виокремити більш нішову молочну продукцію: сметана, кисломолочний сир, кефір. Окремо слід виокремити сухі молочні суміші, що також характеризуються генеруванням значної частки прибутків, що свідчить про сильні позиції компанії на ринку дитячого харчування.

Аналізуючи загальну динаміку часток окремих напрямків продукції підприємства, ми можемо зазначити поступову її трансформацію та зміну. У більшості випадків дані трансформаційні зміни не мають чіткої динаміки та коливається в певних межах. Інші категорії мають стійку динаміку до зменшення своєї частки: молоко, сир, кефір, Харчування при гострій необхідності. Окрім цього, визначають і активно зростаючі категорії, за рахунок яких інші демонструють певне зменшення, до них можна віднести розглянуті нами «йогурт» та «сухі молочні суміші». Окремо слід виділи досить цікаву товарну категорію – «рослинна лінійка». Ця специфічна категорія містить аналоги звичайних видів продукції, в першу чергу молока, що зроблене не з тваринної, а з рослинної сировини. Дана продукція характеризується зростаючим попитом внаслідок загальної моди на веганство та здорове харчування.

Таким чином, ми можемо бачити широкий асортимент продукції, що є досить гармонічним та доповнює один одного.

Різноманіття продукції базового підприємства проявляються не тільки в різноманітті видів продукції, що випускаються, але й в наявності використання мультибрендового підходу. Таким чином компанія може виробляти значну

кількість подібних видів товару з різним позиціонуванням, при цьому, не розмиваючи загальний образ бренду корпоративного бренду, а фокусуючи наявні асоціативний ряд певних видів товарів з конкурентним брендом. Завдяки такому підходу, компанія забезпечує максимальне охоплення ринку. З метою розгляду основних брендів підприємства, а також визначення їх частки в загальній структурі доходів підприємстві, ми проведемо аналіз динаміки аналогічні товарним групам (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура реалізації товарного асортименту ТОВ “Данон Дніпро” за брендами

Категорія	2019		2020		2021	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Простоквашино	1194,48	31,5	1265,87	32,4	1274,98	32,5
Активія	572,59	15,1	558,70	14,3	564,91	14,4
Растішка	390,58	10,3	414,14	10,6	364,84	9,3
Данон	254,06	6,7	250,05	6,4	211,84	5,4
Актімель	246,48	6,5	222,70	5,7	239,30	6,1
Данніссімо	159,26	4,2	160,19	4,1	164,77	4,2
Живинка	121,34	3,2	121,12	3,1	125,54	3,2
Альпро	41,71	1,1	89,86	2,3	160,84	4,1
Raw Petrol	91,01	2,4	85,95	2,2	82,38	2,1
Простоквашино для малят	87,22	2,3	85,95	2,2	86,31	2,2
Nutrilon	273,02	7,2	293,03	7,5	321,69	8,2
Milupa	273,02	7,2	277,40	7,1	278,53	7,1
Nutricia	87,22	2,3	82,05	2,1	47,08	1,2
Всього	3 792	100	3 907	100	3923	100

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Так, найбільш популярним брендом компанії, що забезпечує генерування біля третини всіх доходів є «Простоквашино». Він характеризується широкою лінійкою молочної продукції, що включає Сметану, молоко, йогурти, ряжанку, кефір, масло тощо. Передові позиції бренду, а також його зростаюча частка протягом останніх років є свідченням флагманського статусу даного бренду та необхідність приділення йому основної уваги зі сторони підприємства.

Велику роль відіграє і продукція бренду «Активія» більш ніж у два рази меншу частку генерування доходів, ніж попередній. При цьому, «Активія» також

демонструє досить непогані показники, як однак характеризуються поступовим спадом протягом останніх років. Дана лінійка також є однією з флагманських, вона орієнтується на реалізацію різноманітних видів йогуртів.

Досить популярними брендами, що орієнтуються на реалізацію йогуртів є також «Растішка», «Актімель» та власне «Данон». При цьому варто зазначити їх більш обмежений асортимент продукції через орієнтацію на більш вузьку аудиторію, наприклад, «Растішка» - діти; «Актімель» - жіноча аудиторія тощо. Така значна диверсифікація у категорії йогурти пов'язана з її високою популярністю та найбільш широкими можливостями в рамках диверсифікації товарного асортименту та його позиціонування на ринку.

Досить вагому роль в товарному асортименті компанії займають нішові бренди, що орієнтуються на дитяче харчування, а саме «Nutrilon» (кормові суміш та сухі каші для дітей) та «Milupa» (дитячі печиво, пюре, каші). Дана продукція досить сильно закріпилася на своєму ринковому сегменті та має вагомі позиції на ньому.

Продукція інших брендів є більш нішовою та позиціонується, як окремі бренди в рамках реалізації специфічної товарів у певній ринковій ніші або позиціонуються, як суббренд флагманських брендів (Простоквашино для малят, Актімел, Даніссімо).

Таким чином, ми можемо оцінити загальну широту наявного товарного компанії, що охоплює більше сотні товарних позицій в рамках понад десятка брендів. Наявна товарна політика компанії та її асортимент дозволяють ефективно охоплювати значну частину ринків, а також забезпечувати досить міцні позиції на ньому. Разом з цим, загальна кількість продукції, що виробляється та імпортується вимагає високого рівня контролю, що має стосуватися не тільки постійного відслідковування та формування асортименту, але і забезпечення ефективного процесу виробництва та реалізації продукції.

Так, специфіка виробництва молочної продукції вимагає необхідність забезпечення досить серйозного санітарно-гігієнічного та технологічного контролю на всіх етапах виробництва продукції. Наявність ефективного

забезпечення даного процесу, що характеризує і високу якість продукції, підтверджується наявністю сертифікату про забезпечення системи управління якістю харчових продуктів відповідно до міжнародного стандарту ISO 22000 та системи НАССР. Дані стандарти являють собою досить жорсткий комплекс правил та вимог до діяльності підприємства. Наявність даного сертифікату свідчить про те, що вся продукція компанії виготовлений в рамках врахування всіх вимог, а також є безпечним та якісним.

Дотримання базовим підприємством системи НАССР є характерною рисою, що компанія використовує аналіз небезпек, а також використовує поетапний контроль в процесі виробництва власної продукції, починаючи від прийому сировини до відправлення готової продукції продавцю.

Важливу роль в рамках товарної політики підприємства відіграє і упаковка товару. Її важливість пояснюється двома можливістю зберігати та транспортувати продукцію у ній від виробництва до кінцевого споживача.

Окрім цього важливість тари полягає і у інформаційній складові. Так, на тарі розміщується основна інформація товар, що допомагає зрозуміти його склад, отримати дані про поживну цінність, контакти виробника, умови зберігання, строки давності. Ключовим фактором є і специфіка розміщення на упаковці власне товарного знаку, назви товару, його бренду, що дозволяє виокремити його з поміж подібних товарів інших виробників. Таким чином, тара є важливою складовою продукції, за допомогою певної форми, дизайну, матеріалу тари та інших параметрів її зовнішнього вигляду, підприємство має можливість не тільки виокремити товар, але і сповістити про його належність до певної цінової категорії, сформулювати уявлення про якісні характеристики продукції тощо.

Враховуючи наявність у базового підприємства значної кількості брендів та різновидів продукції в їх рамках, ми можемо відзначити і високий рівень різноманіття видів упаковки (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Основні різновиди тари ТОВ “Данон Дніпро”

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Кожний бренд підприємства має власну лінійку унікальної упаковки, що відрізняється за власною формою, дизайном та інформаційним наповненням. Саме завдяки цьому відбувається позиціонування продукції на ринку, а також досягається можливість формування власного іміджу для кожної продуктової лінійки та формувати її імідж, що є незалежним від іміджу корпоративного бренду.

Базове підприємство застосовує більшість видів тари для харчових продуктів своїх товарних категорій. Так, активно використовується різні види пластикових коробочок та пляшок, застосовується паперова, поліетиленова та скляна тара. Виключенням є лише відсутність використання металевої тари. Використання паперової та скляної тари є також певним чином обмеженим, особливо останньої.

Варто зазначити, що специфіка тари продукції визначає її загальну хрупкість та високим рівнем вірогідності пошкодження. При цьому, високі вимоги до технологічного процесу та умов зберігання також негативно впливають на специфіку наявності відсотку непридатної для продажу продукції, що є важливим фактором виробництва який варто враховувати.

Підсумовуючи даний параграф, ми можемо зазначити, що аналізуючи специфіку продуктової політики підприємства, ми можемо відзначити високу наявність різноманітних видів продукції, що реалізуються «Данон». Так, основою продуктового асортименту є молочна продукція, більшу частку якої складають різні види йогуртів. Важливою категорією є і молоко, велику роль відіграють сир, сметана та кефір. Окремо варто зазначити і значну частку сухих молочних сумішей для дітей. Інша продукція є більш нішовою та розрахована на окремі ринкові сегменти.

В рамках структури брендового портфелю, варто зазначити провідну роль ТМ «Простоквашино», що характеризується широкою лінійкою молочної продукції. Вагому роль відіграють і бренди «Активіа», «Растішка», «Данон» та «Актімель», що орієнтуються, в основному, на продаж різноманітних йогуртів. Визначальну роль мають бренди «Nutrilon» та «Milupa», що орієнтується на виготовлення продукції для дітей.

Вся продукція підприємства відзначається високим рівнем гармонійності та досить ефективно доповнює одна одну. За рахунок правильного позиціонування внутрішні бренди компанії зводять власну конкуренцію до мінімуму, навіть в умовах наявності подібних видів товару.

Важливе місце на виробничий процес виробництва справили зовнішні ринкові умови, що призвели до зменшення загальної кількості виробництва видів продукції з 284-х наприкінці 2021 року, до 192-х наприкінці 2022 року.

Характеризуючи специфіку виробничого процесу варто відзначити велику роль забезпечення якості виробництва, що підтверджується сертифікатом ISO 22000 та системою HACCP.

2.3 Стратегічний аналіз маркетингової товарної політики в системі управління підприємства на сегменті молочної продукції

Стратегічний аналіз ефективності маркетингової товарної політики підприємства неможливий без комплексного розуміння ринкових умов

маркетингового середовища. Саме вони визначають сучасні тренди, можливості та загрози розвитку не тільки товарної та маркетингової політики, але і розвитку підприємства в цілому.

Аналіз доцільно розпочати з дослідження макросередовища. Найкраще це зробити за методикою PEST-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз ТОВ «Данон Дніпро»

Політичні фактори	Економічні фактори
Військовий стан в Україні	Зниження ВВП України близько на 30,8%
Загальна мобілізація населення	Зростання рівня інфляції на 30%
Окупація частини територій	Зниження номінальних доходів на 10-14%
Набуття Україною статусу кандидата в члени ЄС	Зростання рівня безробіття до 28,3%
Зміни в законодавстві	Пільгове оподаткування імпорту
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Мобілізація суспільства на перемогу	Зниження капітальних інвестицій в галузь
Суттєве зниження наявного населення до 27-28 млн ос.	Застарілість виробничих фондів в Україні, високий рівень зносу обладнання
Фактор внутрішньо переміщених осіб	Нові технології в просуванні продукції
Відміна російської культури та мови	Цифровізація бізнес-процесів
Тренд на зниження споживання лактози	Поява нових технологічних ліній

Джерело: Складено автором на основі [34, 35, 36]

В 2020-2021 роках основними факторами політичної сфери були рішення про запровадження карантинних та інших обмежувальних заходів в діяльності підприємств. Також на початку 2020 року відбулася зміна уряду, хоча це і не мало істотного впливу на загальний політичний вектор розвитку України. Ситуація докорінно змінилася від 24 лютого 2022 року з початком масштабного вторгнення армії РФ на територію України. В Україні була оголошена повна мобілізація, запроваджено воєнний стан на всій території. Саме військово-

політичний чинник на сьогоднішній день визначає стан ринкового середовища всіх підприємств в Україні.

Економічні чинники сильно залежали від політичних, по суті визначалися ними. Так, через кризу пандемії в 2020 році відбулося уповільнення росту ВВП до +5,5% по відношенню до 2019 в номінальному вираженні. В 2021 році стрімка позитивна динаміка розвитку вітчизняної економіки була відновлення, ВВП зріс на 30,2% до 2020 року та номінально сягнув рекордних для України 200090 млн. дол. В результаті руйнування економіки України в 2022 році, падіння ВВП досягає третини від рівня попереднього року. Стрімко зросла і інфляція, що перевищила рівень 130%. Все це відбулося на фоні скорочення номінальних доходів на 10-15% та зростанні рівня безробіття. За підсумками 2022 року Україна має суттєвий дефіцит державного бюджету, що покривається виключно за рахунок іноземної підтримки. В умовах продовження війни, економічні проблеми будуть лише загострюватися [33]. Серед особливостей продукції, доцільно відмітити, що від початку війни та до 03.05 2022 року молоко та молочні вироби належали до категорії критичного імпорту, що значно спрощувало поставки продукції, а також зменшувало накладні витрати. Від початку травня продукція була виключена з даної категорії [34].

Загалом, в галузі сільського господарства задіяно 17,3% зайнятого населення, а в сфері харчової промисловості ще близько 5%. Дані два напрямки спрямовується до 15% обсягів капітальних інвестицій та формується до 17% валової доданої вартості. Рівень самозабезпеченості залишається достатнім (Додаток Г).

Соціальні чинники мали домінуючий вплив в 2020-2021 роках, оскільки пандемію прийнято включати саме до даної категорії факторів. В умовах пандемії люди уникали скупчень, мінімізували контакти з групами людей. Все це суттєво змінило поведінку споживача та змінило його ставлення до покупок. В 2022 році серед соціальних факторів визначальним став фактор переселенців. Близько 5 млн. осіб виїхало з України, значна частина з яких не планує повертатися. Ще декілька мільйонів потрапили до статусу ВПО, а отже, мають

обмежені можливості для працевлаштування та потребують підтримки з боку держави. Також значна частина населення України продовжує перебувати під окупацією. На самій же підконтрольній території зміцнився та посилився тренд на українізацію та русофобію. Російська мова в суспільстві стає поганим тоном, а всі елементи російської культури витісняються та заміщуються. Серед соціальних факторів також доцільно відмітити наявність тренду на зниження обсягів споживання молока, а точніше лактози. До ХХІ століття молоко вважалося виключно корисним продуктом, а його споживання заохочувалося серед більшості категорій населення. Однак, за останні 10 років було проведено ряд досліджень (як офіційних, так і відверто “на замовлення”), які поставили під сумнів користь від молока. Численні організації сфери охорони здоров’я виключили молоко зі списку корисних продуктів, серед окремих категорій населення поширився тренд на молочні вироби без лактози [35; 36].

Технологічні фактори визначалися переважно іншими групами факторів. Набули поширення нові технології виробництва та переробки молочної продукції. Прогрес в технологічній сфері дозволив виробляти нові категорії продукції, що мають стабільний попит на ринку. Робиться акцент на цифровізації ведення бізнесу. В той же час, дана група факторів не є визначальною для сучасного вітчизняного ринку.

Якщо ж досліджувати специфіку самого молочного господарства України, то важливо проаналізувати динаміку та структуру даного сегменту галузі. Сам розвиток визначається кількістю голів великої рогатої худоби, в першу чергу корів, а також середнім надієм (продуктивністю). Сегмент молочного господарства, як і більшість сегментів сільського господарства структурно поділяється на сектор підприємств (в їх числі фермерські господарства) та сектор господарств населення. На рис. 2.6 наведено динаміку кількості голів корів в Україні за секторами.

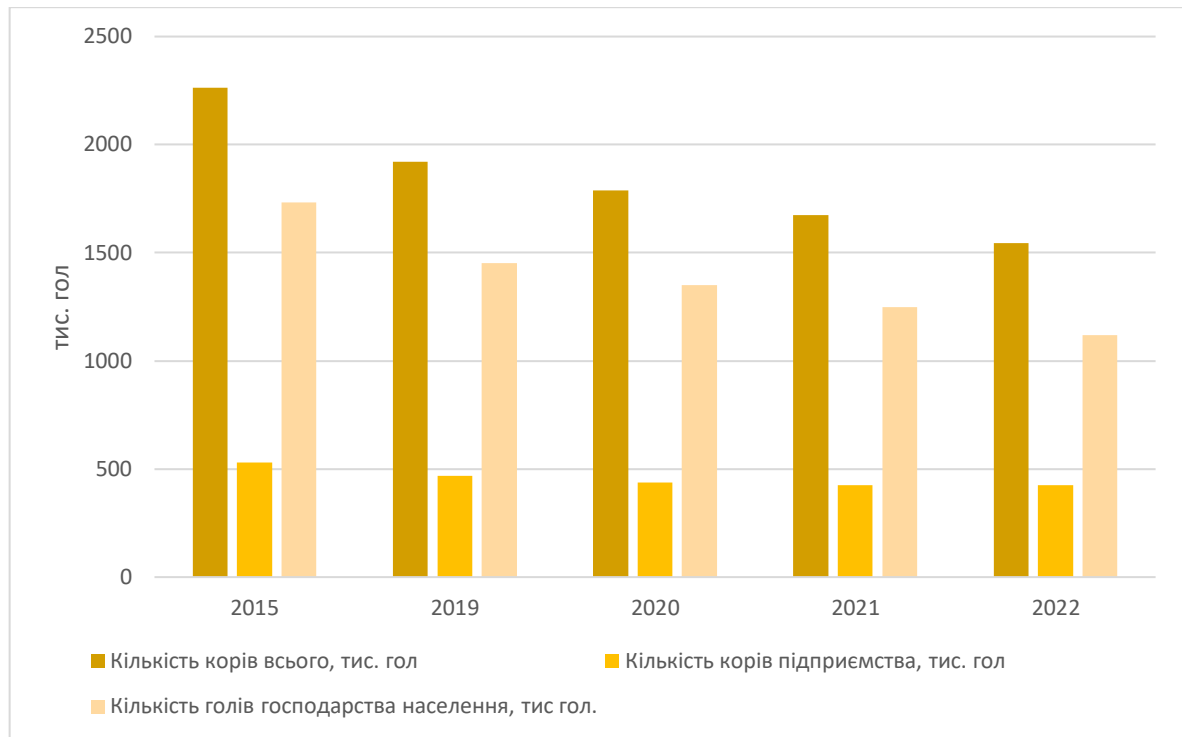


Рисунок 2.6 – Кількість корів у складі великої рогатої худоби України за секторами станом на початок року, тис. гол.

Джерело: [37]

Так в цілому ми можемо спостерігати загальне скорочення кількості корів у складі ВРХ України. На корів у складі ВРХ станом на початок 2022 року приходилося близько 58% обсягів всіх голів, це основна частка у структурі. Частка залишається стабільною протягом останніх 7 років, отже, відбувається стабільне скорочення ВРХ по всім категоріям. По відношенню до початку 2015 року, кількість корів в цілому знизилася на 32%. По категоріям підприємств зниження було не таким суттєвим та складало 20%. Найбільш суттєве зниження спостерігається у складі господарств населення та складає 35%. У структурі на господарства населення припадає більшість корів – 72,5% станом на початок 2022 року. В 2015 році на них припадало 76,6%. В майбутньому частка господарств населення продовжить зменшуватися.

Більш-менш стабільна місткість ринку підтримується за рахунок зростання продуктивності, тобто, збільшення середнього надою від корови. Так, середній надій в 2015 році в цілому складав 4644 кг з корови на рік, а в 2021 році досяг рівня в 5155 кг на рік. Приріст склав 11%. В той же час відмітимо, що він

відбувався з різною інтенсивністю за секторами. Так, по підприємствам приріст склав 28,2%, а по господарствам населення лише 3,8%. Загалом, сектор господарств населення за середнім удаєм відстає від сектору підприємств на 11%. Це і є головною причиною більш істотною занепаду даного сектору. Пояснюється це суттєво меншим рівнем використання прогресивних технологій, а також необхідних кормів для збільшення продуктивності.

В кінцевому вираженні, натуральна місткість ринку визначається через баланс молока та молочних продуктів в Україні (рис. 2.7).

Загальний фонд споживання за 2021 становила 8337 тис. тон молока. В цілому з 2015 року зниження становить 7,3% та відбувається планомірно протягом періоду. Експортно-імпортні операції у складі місткості ринку відіграють незначну роль. Імпорт формує 9% місткості ринку, а на експорт спрямовується 4%. Від обсягів виробництва.

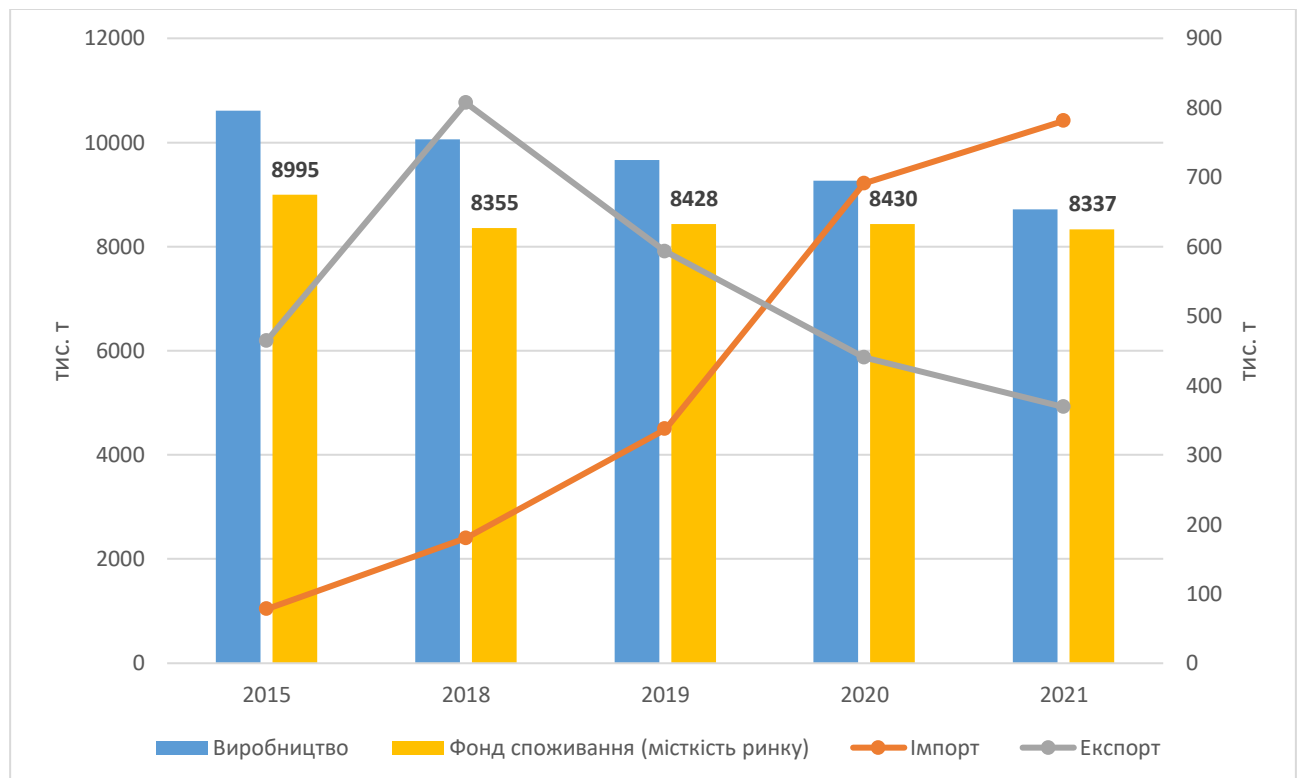


Рисунок 2.7 – Баланс споживання молока та молочних продуктів в Україні

Джерело: [37]

Незважаючи на зниження фонду споживання, за останні роки споживання молока та молочних продуктів на одиницю населення залишається стабільним. В 2021 році показник становив 201,5 кг за рік, а в 2015 році він був на рівні 209,9 кг.

Отже, в цілому ми можемо стверджувати, що натуральна місткість ринку молока та молочної продукції в Україні має стійку тенденцію до зниження. Основна причина цього – зниження рівня попиту серед населення, що в першу чергу пояснюється самим скороченням наявного населення. Роль соціального тренду на “безлактозне” споживання є несуттєвою. В той же час, сама галузь залишається прибутковою для підприємств, рентабельність в 2020 році становила 20,4%, що поступається лише виробництву соняшника.

Високий рівень рентабельності досягається за рахунок постійного підвищення цін на продукцію. Так, зростання цін на молоко в 2016 році становило 123,3%, в 2017 123,1%, в 2018 109,2%, в 2019 107,4%, в 2020 103,9%, в 2021 111,3%. В 2022 році на перші 10 місяців індекс споживчих цін склав 119,9%, а на кінець року очікується на рівні до 130%. В 2023 році зростання цін очікувано продовжиться [38].

ТОВ “Данон Дніпро”, представляючи систему брендів корпорації Данон до 2022 займав лідерські позиції на основному сегменті молочної продукції (dairy products). Варто відмітити декілька особливостей, що визначають особливості конкуренції. В першу чергу, ринок молочної продукції є досить агрегованим та складається зі значної кількості товарних сегментів. Серед них сегмент традиційного молока, молока для дітей, десертів (питні та густі йогурти), ряжанки, кефіру, творогу, сметани. Окремими сегментами виступають молочна продукція органічного та рослинного походження. Частина виробників також має у своєму продуктовому портфелі масло тваринного походження. Окрім того, в середині самих сегментів продукція диференціюється в залежності від наповнювачів, розмірів та форматів пакування, рівня жирності та технології виробництва.

На рис. 2.8 представлено частки ринку основних гравців на ринку молочної продукції в Україні.

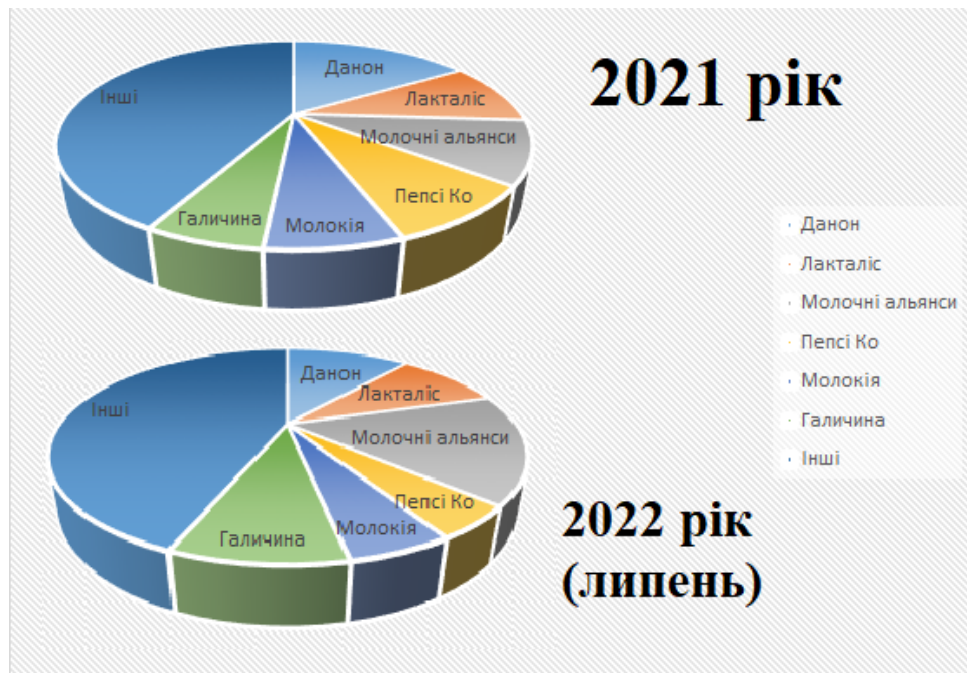


Рисунок 2.8 – Частки ринку виробників молочної продукції в Україні

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Більше половини місткості ринку молочної продукції в Україні припадає на 6 виробників. З них 3 належать до категорії глобальних гравців – Данон, Лакталіс та Пепсі Ко, ще 3 включається в категорію сильних регіональних гравців – Молочні альянси (основний бренд ТМ Яготинське), Молокія (Тернопільський молокозавод), та Галичина. До 2021 року ТОВ “Данон Дніпро” в цілому по ринку був лідером, однак, через кризові явища його частка суттєво просіла до рекордно низького рівня в 4,8% в квітні 2022 року. З цього часу його частка ринку стабільно зростає та станом на липень 2022 року становить вже 11,1%. До кінця року очікується збільшення частки ринку до 13,5%.

Найбільш сильні позиції на сьогодні у Молочних альянсів, частка яких зросла з 9,9% в 2021 році до 17,8% в червні 2022 року. Це досягалося за рахунок того, що його виробнича та логістична підсистеми практично не постраждали внаслідок бойових дій. В той же час, під конкурентним тиском зі сторони глобальних брендів, його частка починає скорочуватися та за липень складає

16,3%. Очікувано, що до кінця року ТОВ “Данон Дніпро” та Молочні альянси зрівняються за часткою ринку.

Найбільша втрата конкурентних позицій зафіксована у Пепсі Ко, їх частка знизилася майже в 2 рази з 8,7% до 4,7%. Натомість, інший глобальний контрагент Лакталіс зберігає стабільні частку ринку в 9,3% (в 2021 році 9,9%).

Загалом, основні учасники ринку продовжать підсилювати свої ринкові позиції (Додаток Д), в першу чергу за рахунок зниження конкурентних позицій інших ринкових учасників.

Другий важливий аспект – двонаправленість конкуренції. Це означає, що конкуренція ведеться як між виробниками так і між окремими їх брендами. В таких умовах виробники мають формувати оптимальний бренд-портфель, що забезпечить максимально сильні позиції на основному цільовому сегменті та дозволить підтримувати міцні позиції на інших сегментах. Можна стверджувати, що ТОВ “Данон Дніпро” має оптимальний бренд-портфель.

Основний стратегічний сегмент ринку для компанії – сегмент десертів, тобто питних та густих йогуртів. На даному сегменті підприємство має максимально сильні позиції саме за рахунок наявності достатньої кількості сильних брендів. Частка ринку за 2021 рік на даному сегменті досягла 28,2%. На підсегменті питних йогуртів бренд Активія за 2021 рік мав частку в середньому в 30% з сильним відривом від основного конкурента – Галичина з часткою близько 14% (Додаток Е). Також на сегменті йогуртів сильні позиції має продукція ТМ Актімель, ТМ Данон, ТМ Растішка, ТМ Даніссімо. Навіть в умовах кризи виробництва в 2022 році ТОВ “Данон Дніпро” вдалося втримати лідерські позиції на даному сегменті, частка ринку за 2022 рік оціночно становить близько 15%.

На інших сегментах молочної продукції, зокрема, молока, творогу, сметани, кефіру та ряжанки позиції підприємства також доволі міцні. Тут підприємство виступає послідовника, при цьому маючи по суті один бренд – Простоквашино (Додаток Е). В 2021 році на сегменті свіжого молока його частка становила в середньому 20% (2-га позиція після ТМ Яготинське), на сегменті

кефіру до 15% (3-я позиція після ТМ Галичина та ТМ Молокія), на сегменті сметани близько 25% (1-2 позиція приблизно на рівні з ТМ Президент), на сегменті творогу до 7% (5-а позиція), на сегменті ряжанки до 30% (лідерські позиції). Динаміка на всіх сегментах показує, що частка ТМ Простоквашино в останніх місяцях 2021 року суттєво знижувалася, хоча і все ще залишалася суттєвою.

Аналізуючи окремі аспекти товарної політики базового підприємства, ми маємо розглянути і таку ключову його складову, як «АВС-аналіз». Він є необхідним для визначення ключових товарних категорій, що генерують основну частку прибутку компанії. Розглянемо його більш детально (табл. 2.9).

Так, ми можемо визначити, що загальна структура підприємства, в цілому, є досить збалансованою та визначається наявністю значної частки продукції в категорії «А». До неї входять йогурти, молоко, сметана, а також сухі молочні суміші. Таким чином більшість товарів в даній категорії орієнтовані на різні сегменти ринку молочної продукції. При цьому, «Сухі молочні суміш», хоч і відносяться до молочних продуктів, однак більшою мірою характеризуються орієнтацією на специфічну нішу дитячого харчування. Загалом дана категорія формує майже 67% доходів базового підприємства.

Таблиця 2.9 – АВС-аналіз товарної структури ТОВ «Данон Дніпро» за рівнем доходу

Категорія	млн. грн.	%	Всього, %	Категорія
Йогурти	1329,90	33,9	33,9	А
Молоко	549,22	14,0	47,9	
Сухі молочні суміші	368,76	9,4	57,3	
Сметана	364,84	9,3	66,6	
Сир	247,15	6,3	72,9	В
Кефір	243,23	6,2	79,1	
Десерти	164,77	4,2	83,3	
Рослинна лінійка	164,77	4,2	87,5	
Ряжанка	160,84	4,1	91,6	
Пюре	160,84	4,1	95,7	
Молочні коктейлі	82,38	2,1	97,8	С
Суха їжа	43,15	1,1	98,9	
Харчування при гострій необхідності	43,15	1,1	100	

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Наступні 29% генерування доходів відносяться до категорії «В», що включає кисломолочні сири, кефіри, десерти, ряжанки, кефіри, а також лінійка рослинної продукції та пюре.

Остання категорія «С» генерує лише близько 4,3% доходів компанії, що визначає її, як найменш вагому. До її складу входять молочні коктейлі, суха їжа (печиво) та продукція харчування при гострій необхідності.

Особливості товарного асортименту компанії визначаються таким чином, що навіть продукція, що передчуває в категорії «С» відзначається власною важливою для наявності базового підприємства на специфічних ринкових нішах.

З метою отримання більш детальної характеристики специфіки товарного асортименту базового підприємства, ми пропонуємо розглянути особливості структури брендів на основі матриці БКГ (рис. 2.9).

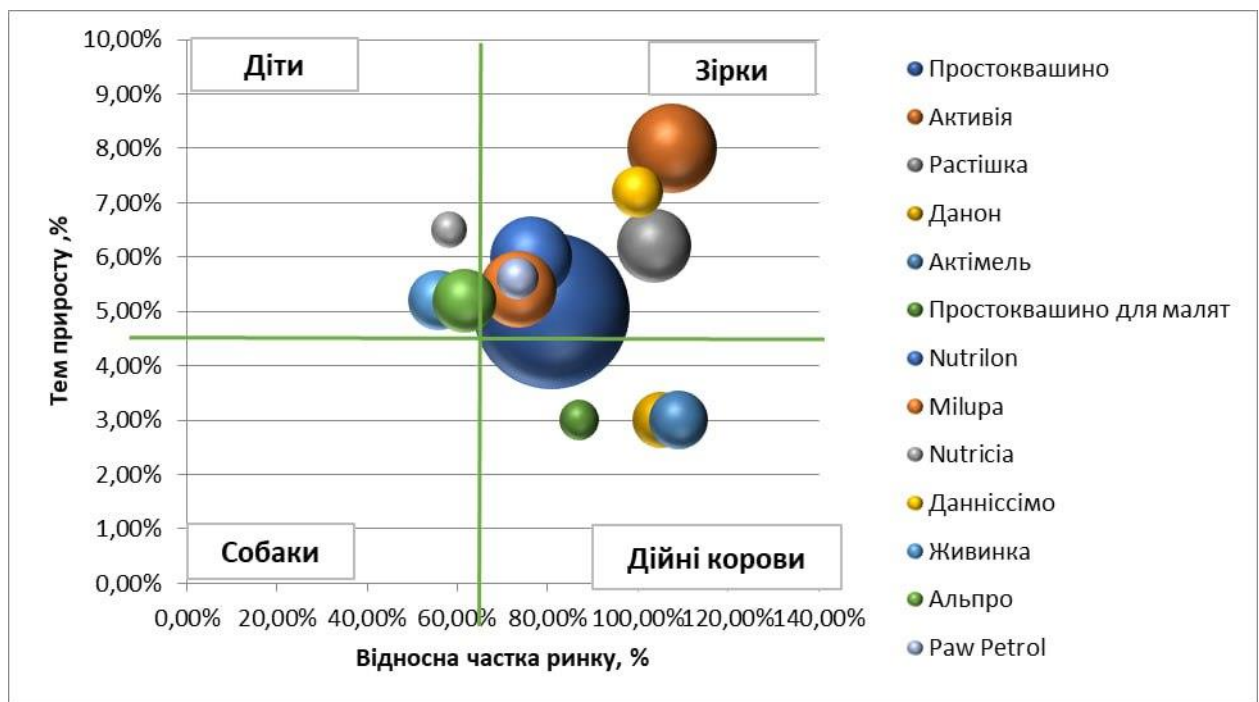


Рисунок 2.9 – БКГ- матриця брендів ТОВ «Данон Дніпро»

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

При порівнянні показників брендів ТОВ «Данон Дніпро», а також їх основних конкурентів, ми можемо визначити досить сильні позиції базового підприємства. Так, у кожного з його брендів на ринку присутні різноманітні прямі конкуренти. Незважаючи на даний факт, продукція компанії займає досить міцні позиції про що свідчить відсутність жодного бренду компанії в категорії

«Собаки». Значна частина продукції знаходиться в рамках категорії «Важкі діти», що визначаються меншою часткою на ринку за свої конкурентів, однак мають перспективи за рахунок загального росту ринку. При цьому ,навіть бренди даної категорії, у своїй більшості тяжіють більшою мірою до «зірок» та «корів».

Найбільші бренди підприємства розподілений у категоріях «Зірки», що мають лідируючі позиції на активно зростаючих ринках та «Корови», що характеризуються міцними позиціями на відносно нединамічних ринках.

Загалом наявна структура конкурентних позиція підприємства на ринку є досить міцною та сталою, що добре характеризує загальну маркетингову товарну політику підприємства, а також його товарну стратегію.

Під час роботи над проектом створення інноваційного продукту дуже важливою є залученість команди для забезпечення якісного і вчасного запуску. Так створюється проектна команда експертів, яка відповідає за ефективний та якісний запуск інновації, а кожен експерт з функцій у команді проекту відповідає за результати своєї функції.

Команда експертів рухається під керівництвом лідера проекту, який відповідає за його реалізацію вчасно і в повному обсязі. Але учасник проектної команди є лідером від своєї функції та відповідає за організацію роботи, відповідно до його функціоналу в рамках проекту, із залученням додаткових експертів компанії.

В проектну команду задіяні такі відділи:

- відділ маркетингу – відповідальні за розробку першокласної ціннісної пропозиції бренду, ефективну реалізацію, управління успішним бізнес-кейсом, відслідковування ефективності після запуску проекту;
- відділ продажів – відповідальні за визначення та виконання комерційного плану, просування продукту на ринку, канали та цінову стратегію;
- відділ управління реалізацією продуктивності інновацій (IPRO) - забезпечують якісну реалізацію проекту в заплановані терміни, з мінімальними ризиками та відповідно до методології компанії;

- відділ дослідження та інновації (RnI) – відповідальні за проектування, розробку та впровадження нового продукту та пакування з необхідними науковими доказами;
- відділ закупівлі – займаються пошуком постачальників, організацією роботи з ними, побудовою стратегічних відносин;
- операційний відділ - визначають можливості виробництва нового продукту, оптимальне впровадження ланцюга поставок;
- відділ забезпечення якості та безпечності продукції – відповідальні за забезпечення виконання всіх контрольних точок та зниження ризиків, при наявності;
- відділ фінансів – відповідальні за забезпечення того, що проект привносить додатковий зріст;
- відділ регулювання – відповідальні за відповідність нормативній базі та виконання вимог нотифікації;
- юридичний відділ - Відповідність вимогам законодавства;
- відділ стратегії та ідеї (SnI) – відповідальний за аналіз ринку, планування тестувань ціннісних пропозицій та їх проведення.

Також в роботу над проектом можуть бути залучені експерти інших функцій за необхідності.

Відповідальністю проектного лідера є вчасний запуск проекту з забезпеченням реалізації показників бізнес-кейсу.

Задля успішних запусків дисципліна проектного менеджменту поєднується з гнучким підходом в роботі проектної команди.

Задля ефективної кооперації в проектній команді існують ролі проектного лідера та проектного менеджера. Проектний лідер (як правило, представник команди маркетингу) відповідає за реалізацію проекту, його показники відповідно до сформованого бізнес-кейсу, а також організовує роботу top-line команди, наприклад, запит на оцінку дистрибуції, обговорення аналітичних даних для оцінки об'ємів, управління процесом прорахунку PnL, формування бізнес-кейсу. Проектний менеджер (IPRO) відповідає за вчасний запуск

інновацій з мінімальними ризиками, організовує роботу операційної команди, проводить проектні зустрічі та відслідковує виконання обов'язкових етапів на кожній стадії проекту.

В результаті такої взаємодії в проекті покриті питання top-line та bottom-line, що забезпечує якісний запуск інновацій.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «Данон Дніпро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Лідерство за часткою ринку	Втрата виробничих потужностей
Розвинений бренд-портфель та асортимент продукції	Перебої в ланцюгах поставок
Висока продуктивність та мотивація персоналу	Брак коштів для капітальних інвестицій
Ефективна система збуту продукції	Значний знос основних фондів
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Залежність від імпорту
Можливості ринку	Загрози ринку
Поява нових технологій у виробництві	Зниження чисельності цільової аудиторії
Оптимізація бізнес процесів за рахунок цифрових технологій	Падіння доходів населення, відповідно – платоспроможності покупців
Впровадження європейських стандартів якості	Знищення інфраструктури, виробничої, логістичної, енергетичної
Формування культури споживання продукції	Здорожчання палива, зростання закупівельних цін
Просування продукції через інтернет	Загострення та продовження війни

Джерело: складено автором

ТОВ «Данон Дніпро» зберігає свої позиції лідера на ринку. Це досягається за рахунок формування оптимальної збутової мережі та ефективно та оптимально сформованого асортименту продукції і бренд-портфелю. Також позитивну роль відіграє наявність розвиненої системи інформаційно-аналітичного забезпечення, а також висока продуктивність персоналу.

В той же час, через війну загострилася проблема застарілої технічної бази окремих виробничих фондів. Також наявні проблеми у сфері логістики та відсутність фінансових ресурсів для фінансування інвестиційних проектів.

Ринок в перспективі може розвиватися за рахунок появи нових технологій та трендів споживання продукції. В перспективі будуть продовжувати зростати продажі в інтернет-середовищі та популярність засобів інтернет-комунікацій. Також позитивну роль можуть зіграти європейські стандарти якості.

Головною загрозою для ринку є затягування війни та її загострення. Місткість ринку сильно знизилася через зменшення кількості споживачів та падіння рівня їх платоспроможності. Окрім того, негативний вплив має девальвація валюти, що призводить до зростання імпортних цін. На додаток до цього, підприємства збільшують витрати на забезпечення виробничої, енергетичної та логістичної безпеки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ "ДАНОН ДНІПРО"

3.1 Управління товарним асортиментом підприємства

В рамках проведеного нами дослідження особливостей функціонування базового підприємства, ми можемо зазначити його достатньо високу ефективність, що має своє збереження навіть в умовах надзвичайної ситуації та втрати частини власних виробничих потужностей. В значній мірі, загальна потужність компанії та її значні запаси міцності зумовлені наявністю успішної товарної політики, що заснована на принципах диверсифікації продукції та забезпечення одночасного функціонування великої кількості брендів, що орієнтовані на різні сегменти ринку дитячого харчування та молочної продукції. Таким чином, незважаючи на тимчасову втрату виробництва та реалізації продукції одних брендів, компанія змогла компенсувати це за рахунок збільшення виробництва продукції інших брендів.

Незважаючи на загальну успішність та ефективність функціонування товарної політики підприємства, її загальні масштаби призводять до постійного виникнення можливостей її поліпшення та удосконалення. Так, компанія постійно оптимізує власний товарний асортимент проводячи елімінацію неефективних товарних пропозицій та впроваджуючи нову продукцію, з метою кращого задоволення потреб споживачів.

Процес оптимізації та удосконалення системи товарного асортименту є постійним процесом, що має відбуватися неперервно, в незалежності від умов маркетингового макросередовища. Не є виключенням і наявна ситуація на ринку.

В наявних ринкових умовах мало місце скорочення виробництва продукції, що буде більш детально розглянуто в наступному параграфі, таким чином компанія мала необхідність скоротити частину своїх найменш пріоритетних видів продукції. Разом з цим, виникає необхідність не тільки

скорочення рівня товарної пропозиції, але забезпечення її збільшення в окремих найбільш перспективних сферах.

Загальне скорочення рівня попиту на окремі види продукції, через зростання цін на них, зменшення рівня доходів населення, а також зменшення кількості потенційних споживачів в абсолютному вираженні в наслідок міграції, призводить до посилення конкурентної боротьби на ринку. В даному випадку наявність зменшення рівня чисельності різновидів продукції окремих брендів надає значні конкурентні переваги та вивільняє кошти, що можна використати для проведення окремих найбільш перспективних видів продукції.

Варто зазначити, що аналіз розширення товарної номенклатури підприємства може відбуватись у трьох основних напрямків. Перший напрямок передбачає збільшувати загальну глибину окремих товарних пропозицій в рамках наявних брендів. Такий підхід, на даному етапі функціонування ринкового середовища, є неодноцільним через необхідність провадження зворотного процесу скорочуючи найменш рентабельні напрямки та види продукції. В наслідок цього, наявність такого способу розширення товарного асортименту може стати доцільним тільки після стабілізації ринку та початку його відновлення.

Другий спосіб розширення передбачає створення нових видів продукції, що значною мірою відрізняються від наявних. Даний підхід може передбачати створення нових брендів, вихід на нові ринки, наприклад, ринок сирів або ринок соків. Зазначений підхід також є малоперспективним на даному етапі. Створення нових видів продукції та брендів вимагають значних фінансових затрат, як на налагодження технологічно нових виробничих ліній, так і на комунікаційне просування нової продукції, формування її відомості, іміджу тощо. В нинішніх умовах даний напрямок є не тільки надзвичайно затратним, в умовах дефіциту коштів, але і надзвичайно ризиковим. Таким чином його доцільність є мінімальною.

Найбільш перспективним є третій напрямок розширення товарної номенклатури, що передбачає формування нових перспективних видів продукції

в рамках наявних брендів. Таке розширення має відбуватись в контексті гармонічності з наявною асортиментного ряду та розширювати його з метою більш широкого охоплення цільового ринку та більш комплексного задоволення потреб цільових користувачів.

Основною перевагою зазначеного підходу до розширення полягають у мінімізації необхідних технологічних змін для виготовлення нових видів продукції, а також відсутність необхідності застосування специфічних заходів з його популяризації, так як вони реалізовуватимуться в рамках наявних брендів.

В рамках аналізу специфічних особливостей наявного асортименту базового підприємства, а також асортименту його конкурентів та загальних тенденцій ринкового середовища, нами були виокремлені три найбільш перспективні напрямки розширення. Всі визначені напрямки стосуються розширення наявного товарного асортименту в рамках діючих брендів та слугують необхідною складовою більш ефективного охоплення ринкового середовища.

Першим напрямком розширення товарного асортименту базового підприємства є провадження нового виду продукції «розсипчастого кисломолочного сиру». На сьогоднішній день базове підприємство реалізує кисломолочну сирну продукцію в рамках бренду «Простоквашино». Сир продається у спресованому вигляді, а також у виді спеціальних гранул. Таким чином, ми можемо відзначити загальну присутність даного виду продукції в продуктовому портфелі підприємства. Разом з цим, незважаючи на значний рівень подібності, у даного виду продукції наявні відмінності від запропонованого, що і зумовило дану рекомендацію.

Так, згідно наявної інформації базового підприємства, наявний ринок кисломолочних сирів України, ми можемо розділити на «пресований кисломолочний сир» (15%), гранульований кисломолочний сир (4%), «сирна маса» (12%), «розсипчастий кисломолочний сир» (63%) та інші види кисломолочних сирів (4%). Незважаючи на наявне різноманіття, продукція підприємства знаходиться лише перших двох серед визначених категорій. Таким

чином, сумарно, пропозиція підприємства задовольняє лише 19% потреб ринку кисломолочних сирів. Саме це і вимагає проведення наявного розширення. При цьому, серед наявних сегментів перспективними є, як «розсипчастий сир», так і «сиркова маса». Однак в умовах кризового стану ринку та обмеженості наявних ресурсом більш перспективи є перший варіант, оскільки він має значно більшу ринкову частку, а охоплення двох категорій, на даний момент не є доцільним.

Як вже зазначалося вище, в технологічному плані виробництво нової продукції потребує лише мінімальних змін в рамках наявного технологічного процесу. В результаті цього, провадження нового виду продукції є буде досить бюджетним в рамках наявних затрат, що і визначає його перспективність та доцільність в наявних умовах. Головні технологічні зміни мають відбутися лише в рамках провадження нового виду пакування, для реалізації даного виду продукції. Загальна специфіка реалізації різних видів кисломолочних сирів представлена на рис. 3.1.

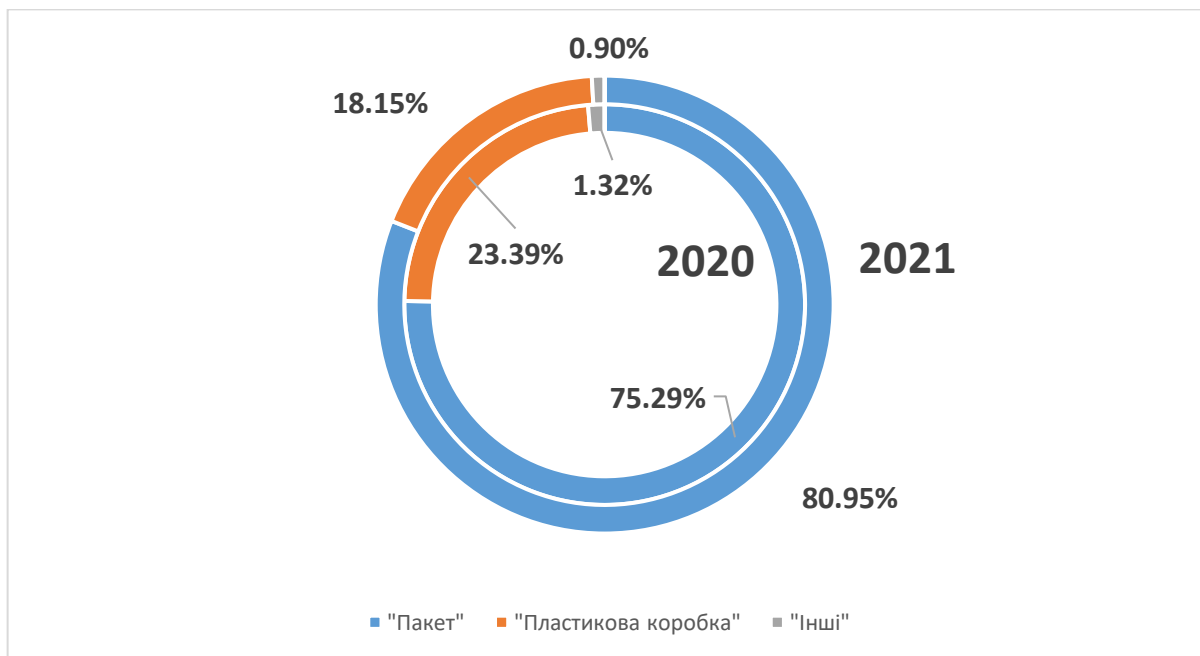


Рисунок 3.1 – Структура популярних видів упаковки на ринку кисломолочних сирів в Україні протягом 2020-2021 рр

Джерело: Матеріали ТОВ "Данон Дніпро"

Так, ми можемо бачити, що основним різновидом пакувальної тари для зазначеного виду кисломолочного сиру є спеціальні поліетиленові пакети, а

також пластикові коробки. З метою забезпечення максимального охоплення цільової аудиторії, ми пропонуємо використовувати обидва варіанта одночасно. Потенційний вигляд перспективного виду продукції представлений нами на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Потенційний вигляд розсипчастих кисломолочних сирів для бренду «Простоквашино»

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Варто зазначити можливість формування різного об'єму тари для продукції, а також її різновидів. При цьому, на нашу думку. В наявних умовах найбільш доцільним буде використання тари одного об'єму, що має складати 350 грам. Такий обсяг продукції є аналогічним до обсягу аналогічної продукції конкурентів, а також дозволить встановити на товар подібну ціну. У випадку просування товару в упаковці 400 грамів, ціна на нього буде значно вищою за конкурентів, а візуальна різниця упаковки буде відносно незначною. У такому випадку загальний попит на товар буде меншим, ніж у конкурентів, що знизить загальні позиції даної продукції та її фінансовий успіх.

Аналізуючи глибину товарного асортименту, ми можемо визначити доцільність реалізації кисломолочного сиру різного рівня жирності. Найбільш частим є ранжування даного параметра на 0%, 5% та 9%. Саме ці варіації буде найбільш доцільним реалізувати і в рамках просування нового виду продукції і базового підприємства.

Цінова політика підприємства, в рамках нової продукції, має відповідати середньоринковим показникам. Разом з цим, пропозиція може перевищувати їх

вартість на декілька гривень, що зумовлено більшим рівнем витрат пов'язаним із витратами на запуску додаткових виробничих потужностей та упаковку. Так, варто зазначити, що пластикова упаковка має бути дещо дорожчою за поліетиленову, що пов'язано із загальним позиціонуванням (є характерним для всіх ринкових конкурентів) та її більшою вартістю.

Наступним напрямком розширення товарного асортименту має стати виробництво нового виду йогурту для бренду корпоративного бренду «Danone». На сьогоднішній день під його назвою випускається велика кількість різноманітної продукції, що являють собою різні види питних та ложкових йогуртів. Незважаючи на технологічну схожість продукції, вона характеризується найбільш високим різноманіттям серед всіх видів молочної продукції на вітчизняному ринку. Даний стан речей зумовлений загальною популярністю даної категорії, що було зазначено нами у попередньому розділі роботи.

На ринку окрім різноманітних солодких різновидів йогурту набули популярності і його різновиди направлені на щоденне споживання в рамках корисного джерела необхідних вітамінів та мінералів. Окрім цього розширення застосування несолодких йогуртів має і в кулінарії, наприклад, при приготуванні салатів (у якості заправки).

Високий рівень популярності несолодких ложкових йогуртів демонструє загальна ринкова динаміка, що демонструє значне зростання популярності категорії ложкових йогуртів, а також його роль в структурі товарного асортименту окремих ринкових гравців (рис. 3.3).

Так, ми можемо спостерігати, що у кризовий 2020 рік, зростання даної товарної категорії складає близько 34%, а у 2021 році, він склав 14%. Таким чином, можна відзначити загальну динамічність розвитку категорії в останні роки, що зумовлено загальними тенденціями на здорове та корисне харчування.

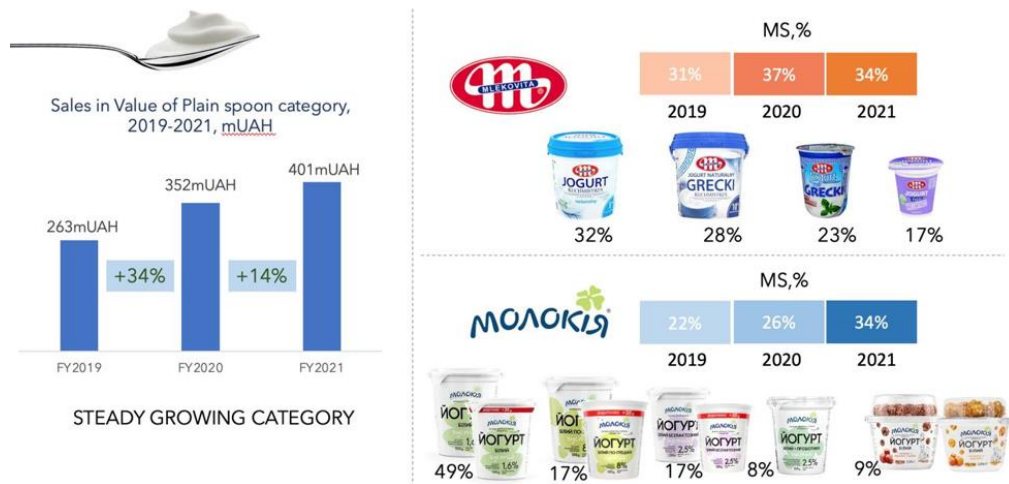


Рисунок 3.3 – Загальне місце та динаміка позицій ложкового йогурту на ринку йогуртів в Україні протягом 2019-2021pp

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Зростаючу роль дана категорія продукції має і в рамках товарного асортименту таких брендів, як «Mlekovita» та «Молокія», в рамках яких даний вид продукції формує понад третину доходів. При цьому, аналізуючи частку окремих різновидів даного виду продукції, ми можемо визначити, що більша частка реалізації припадає саме на ложкові йогурти без додавання різноманітних підсолоджувачів, тобто «чистий йогурт».

Аналізуючи наявний продуктовий портфель компанії, ми можемо побачити, що подібні йогурти присутні в її лінійці питної продукції, однак відсутні в рамках ложкової. Все це і вимагає доцільність провадження подібного нового виду продукції в рамки асортименту компанії.

Для реалізації даного нового продукту найкраще підходить бренд «Danone», що є досить відомим, та характеризується реалізацією «корисних йогуртів». Запуск нового виду продукції, принаймні на першому етапі, буде доречно проводити з запуску одного формату подібного товару. На нашу думку. Враховуючи конкурентне середовище та ринкові реалії, найкращим варіантом для цього стане «грецький йогурт».

Даний різновид продукції являє собою вид йогурту, який є зціджений через спеціальний фільтр з метою видалення сироватки. В результаті цього продукції надається консистенцію вершкового сиру, що є середньою між

йогуртом та сиром зі збереженням смаку йогурту. Через специфіку його приготування його також ще називають фільтрованим йогуртом.

Специфіка виготовлення даного виду продукції, як і у попередньому випадку вирізняється відсутністю значних технологічних відмінностей, що дає можливість відносно легко, тобто з мінімальними затратами та ризиками, запустити її у масове виробництво.

Специфіка йогурту визначає необхідність наявності декількох видів тари. Так йогурт може реалізовувати у спеціальних пластикових відерцях, маса йогурту в яких складатиме 500 грам. Також продукцію можна реалізувати і у невеликих пластикових стаканчиках, маса йогурту в них має складати 250-400 грам. Такі значні обсяги продукції, у порівнянні з солодким йогуртом необхідні в рамках специфіки використання даної продукції не тільки для споживання, але і для приготування страв. Прикладом цього можуть слугувати показники обсягів продукції конкурентів.

Останнім перспективним напрямком розширення товарної номенклатури має стати більш унікальний продукт – кавовий напій для бренду «Активіа». Окрім звичайного розширення за рахунок створено товарів аналогів на ринку буде мати досить хороший ефект, однак необхідно і поступово розширювати горизонти ринку намагаючись більш ефективно задовільнити потреби споживачів на ринку.

Варто відзначити, що даний продукт також відноситься до третього розглянутого нами підходу. Незважаючи на свою новизну, з технологічної точки зору даний товар залишається специфічним різновидом питного йогурту, який вирізняється незвичайним та унікальним смаком. Даний вид продукції має достатній рівень популярності на закордонних ринках та буде доцільний для застосування на вітчизняному, про що свідчать власні дослідження базового підприємства зроблені ще до початку повномасштабних військових дій.

Специфіка даного виду товару має виражатися у його позиціонування, як смачного, поживного та нешкідливого продукту, що підходить для щоденного споживання. Унікальність товару може виражатися не тільки в його

позиціонування та, наприклад, комунікаційній кампанії, але і через товарну упаковку. Так, найбільш доцільним варіантом упаковки підприємства може бути її виконання у вигляді стаканчику з під кави, що створюватиме додатковий асоціативний ряд з даним видом продукції (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Потенційний вигляд кавового напою під брендом «Активіа»

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Дана продукція має реалізуватися у відповідних стаканчиках з яких зручно безпосередньо споживати продукцію. Загальна маса продукту має складати в межах 250 грамів, що буде достатнім для більшості покупців для разового споживання продукції. Загальна специфіка продукції надає можливості для значного розширення лінійки, у випадку її успіху на ринку. Так, на першому етапі, ми пропонуємо провадження продукту зі смаком лате, однак і подальшому лінійку можна розширити іншими смаками: «кава», «гарячий шоколад», «капучіно» тощо.

Підводячи підсумок, ми можемо зауважити, що незважаючи на загальну успішність та ефективність наявної товарної політики базового підприємства, вона має широкі можливості для своєї оптимізації та удосконалення. Даний фактор зумовлений загальним розміром товарної номенклатури та кількістю брендів, що визначає необхідність постійного відслідковування окремих товарних груп та позицій та внесення до них змін і коректив.

В рамках проведення елімінування, в наслідок обставин маркетингового макросередовища, компанії буде доцільно розглянути напрямки розширення товарного асортименту. Даний напрямок є необхідною умовою забезпечення більшого рівня охоплення ринку за рахунок кращого задоволення наявних потреб споживачів у нових видів товарів в рамках молочних продуктів.

В основі рекомендацій із розширення має бути присутній принцип, згідно з якого, воно має відбуватися в рамках наявного бренду за рахунок провадження нових продуктів, що є технологічно подібними до наявних. Таким чином, забезпечуватиметься загальна гармонічність асортиментного ряду та знизяться загальні витрати на реалізацію розширення асортименту, що зменшить наявні ризики. При мінімізації ризиків, ми все одно отримаємо досить позитивний ефект.

В основі розширення має знаходитись впровадження розсипчастого кисломолочного сиру для бренду «Простоквашино», провадження грецького йогурту для бренду «Danon» та кавового напою зі смаком лате для бренду «Активіа». Зазначена продукції гармонічно доповнюватиме асортиментний ряд брендів та вимагатиме мінімум зусиль на провадження, що головним чином будуть направлені для створення додаткових виробничих потужностей та витрати на додаткову упаковку. При цьому, цінова пропозиція має знаходитись на середньому або трохи вище середнього рівня, що в цілому відповідає ціновій політиці зазначених брендів.

3.2 Удосконалення виробничого потенціалу підприємства

Розглядаючи специфіку товарної політики підприємства, ми повинні зосередитись на її комплексному удосконаленні та розвитку, що має включати не тільки забезпечення оптимізації та удосконалення товарної структури, але і розгляд інших аспектів, пов'язаних з виробництвом продукції та ефективністю забезпечення потрапляння її до кінцевого споживача. Характеризуючи дану систему, ми також можемо відзначити її високий рівень ефективності, однак, як

і у попередньому випадку, загальний масштаб діяльності підприємства визначає досить широкі можливості по пошуку слабких місць товарної політики, а отже і можливостей для їх удосконалення та оптимізації.

Значний рівень актуальності застосування даних інструментів зумовлений не просто необхідністю забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства, але і загальною необхідністю його виживання в сучасних макроекономічних умовах. В даному аспекті нами були виокремлені два основних напрямки, що мають ключове значення для глобального розвитку підприємства у найближчий час та допоможуть йому забезпечити загальне підвищення міцності. Так, перший напрямок пов'язаний з необхідністю забезпечення підвищення виробничої активності фірми за рахунок посилення виробничого потенціалу. Другий напрямок пов'язаний із забезпеченням зменшення рівня браку та пошкоджень товару при його виготовленні, транспортуванні та зберіганні, що є необхідною вимогою забезпечення посилення загальних позицій підприємства в сучасних ринкових умовах.

Більш детально розглядаючи особливості першої рекомендації, ми маємо відзначити загальні проблеми, що мають місце на сьогоднішній день в сфері виробництва окремих видів продукції підприємством. Так, більша частина продукції базового підприємства, як по кількості видів товарів, так і в загальній частці реалізованої на ринку продукції вироблялася на двох виробництвах розташованих у м. Херсон та м. Кременчук.

До початку повномасштабних бойових дій на території України в м. Херсон вироблялася вся продукція брендів «Активіа», «Растішка», «Даніссімо» та «Дапон», тобто ключові бренди у виробництві більшої частини лінійки йогуртів. Після початку війни, територія на якій знадилось виробництво продукції даного бренду опинилось в непідконтрольній українському уряду зоні, що призвело до неможливості продовження функціонування заводу та призвело до повної зупинки виробництва.

В наслідок зазначених заходів, на певний час повністю припинилося виробництво, а отже і реалізація продукції зазначених вище брендів. Мало місце лише розпродаж наявних запасів. Крім цього, материнська компанія збільшила частку імпорту продукції в Україну для задоволення наявного попиту. З поступовим подолання першочергового хаосу та повної непередбачуваності на ринку, компанія здійснила часткову евакуацію наявних потужностей та персоналу на територію свого виробництва у м. Кременчукі. Завдяки цьому, а також зменшенні частки виробництва інших брендів, компанія отримала змогу відновити виробництво продукції своїх ключових брендів з реалізації йогуртів.

Варто зазначити, що дане відновлення мало досить обмежений характер та стосувалося тільки основних видів брендової продукції, що користувалася найбільшим попитом. Головним фактором відновлення стала необхідність не тільки необхідність продовження функціонування окремих брендів для отримання прибутку, але і в збереженні їх присутності з метою мінімізації та недопущення повної втрати позицій в окремих ринкових сегментах.

Незважаючи на максимально швидке відновлення виробництва основних видів продукції, загальний їх асортимент значною мірою скоротився на кінець 2022 року, в порівнянні з його початком. З метою оцінки загального рівня втрат товарного асортименту підприємства наявними подіями маркетингового макросередовища, проведемо загальне порівняння показників SKU окремих брендів на початок та кінець року (табл. 3.1).

Так, ми можемо бачити скорочення продукції в рамках всіх зазначених брендів, а також більшості суббрендів йогуртів. Найбільшою мірою постраждав бренд «Активіа» (в категорії питних йогуртів), що мав найбільше різноманіття окремих видів продукції. Частка його пропозиції за дев'ять місяців скоротилася майже на 70%, з 26 позицій до 8-ми. Ще більшим рівнем падіння відзначився асортимент бренду «Растішка», що скоротився з семи до двох позицій.

Дещо менших втрат зазнали ложкові йогурту «Активіа», товарна пропозиція якого скоротилась з 5-ти до 2-х позицій (-60%). Пропозиція бренду

«Danon» постраждала ще менше, частка її пропозиції скоротилася на приблизно 40%, що однак також є досить вагомими показником.

Таблиця 3.1 – Наслідки впливу несприятливих факторів макросередовища на товарний асортимент ТОВ «Данон Дніпро»

Бренд		Початок 2022 року	Кінець 2022 року	Зменшення SKU, %
Активіа	Питний йогурт	26	8	-69,23
	Ложковий йогурт	5	2	-60,00
Danon	Danon	13	8	-38,46
	Живинка	8	5	-37,50
Даніссімо	Даніссімо	9	8	-11,11
	Danio	0	3	-
Растішка		7	2	-71,43
Всього		68	36	-47,06

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Найменший удар мав місце на пропозицію бренду «Даніссімо», асортимент якого скоротився лише на одну позицію. При цьому, в рамках даного бренду виокремився додатковий суббренд «Danio», який був відсутній на вітчизняному ринку до початку війни. Таким чином товарний асортимент даного бренду, сумарно продемонстрував зростання відносно початку року. Така динаміка стала можлива завдяки провадження нової продукції за рахунок імпортних поставок з Польщі, що дозволило на тимчасовій основі наситити ринок необхідним видом продукції. Разом з тим, дане рішення не може проваджуватись на постійній основі, а тому потребує більш комплексного рішення наявної проблеми.

Загальні показники зменшення кількості продукції, що реалізується складає -46,07%, з 68-ми до 36 позицій. При цьому, варто зазначити і той факт, що в рамках наявних товарної пропозиції, її загальний обсягу абсолютному виражені також охарактеризувався значним рівнем скорочення. Таким чином, на сьогоднішній день чітко визначається наявна проблема дефіциту виробничих потужностей базового підприємства.

Важливо зазначити той факт, що наявна проблема небула вирішена навіть в контексті відновлення контролю уряду над територією м. Херсон, що надає базовому підприємству доступ до власних виробничих потужностей. Незважаючи на це, фактичні обставини, а також значний рівень руйнування інфраструктури та проблеми з логістикою та електропостачання регіону, що значно перевищують середні показники по країні, визначають неможливість відновлення повноцінного виробництва на даному виробництві у найближчі місяці.

В контексті вирішення зазначеної проблеми дефіциту виробничих можливостей компанії, їй необхідно працювати в рамках інтенсифікації відновлення роботи виробництва у м. Херсоні. В умовах неможливості забезпечення його повноцінної роботи, необхідно провадити принаймні часткове відновлення роботи, що буде направлене на запуску однієї або декількох виробничих ліній у найближчі місяці. Це необхідно з метою загального збільшення товарної пропозиції в рамках основних брендів йогуртів та забезпечити часткове розвантаження виробництва в Кременчузі.

Враховуючи загальну обмеженість можливості відновлення виробництва, а також наявності значного рівня ризику, що пов'язано з наявними гуманітарними проблемами регіону, а також його наближеності до лінії фронту, не дають даному вектору розвитку задовольнити наявні потреби підприємства у нарощуванні виробничих потужностей, що вимагає пошук інших шляхів досягнення цієї ціни.

Створення нового виробництва за рахунок його повноцінного перенесення з м. Херсону або через побудову нових виробничих потужностей, на даний момент також не є доцільним, оскільки дані проекти є занадто вартісними. В рамках наявних ринкових умов дані витрати є непомірними навіть для базового підприємства. Окрім цього, наявні умови визначають надто значні ризики реалізації даного проекту, що з великою долею вірогідності може не окупитися. Варто також зазначити, що наявні виробництва забезпечували потреби всього ринку України. В разі створення нових великих виробничих

потужностей, підприємство може зіштовхнутися з проблемами перевиробництва, після відновлення роботи виробничого комплексу в м. Херсон. Така ситуація матиме місце через загальне зменшення рівня населення країни, внаслідок міграції, що зберігатиметься навіть у випадку припинення бойових дій. Окрім цього матиме місце і значне зниження рівня доходів населення у порівнянні з довоєнним рівнем. Загальна економічна ситуація також залишатиметься досить несприятливою. Все це визначити наявну проблему в рамках надлишкових виробничих потужностей, що залишатимуться недовантаженими та потребуватимуть значних витрат на постійне підтримування, навіть у випадку власного простою.

Найбільш оптимальним варіантом вирішення наявної проблеми з мінімальними ризиками та відносно швидкою окупністю має стати запуск додаткової виробничої лінії на потужностях наявного виробництва у м. Кременчук.

Завдяки такому підходу, базове підприємство матиме можливість додатково розвантажити наявні виробничі лінії, що зайняті виробництвом продукції перенесеної з херсонського підприємства. Окрім цього, даний підхід може забезпечити не тільки зростання випуску йогуртів, але і надасть широкі можливості по провадженню виробництва нових перспективних видів продукції, розглянутих нами у попередньому параграфі.

Універсальність зазначеної рекомендації полягає у можливості використання даної лінії у подальшому на виробництві у м. Кременчук або її переносі до м. Херсону, в рамках майбутнього відновлення його діяльності та її нарощувані.

Таким чином, запропонований нами варіант забезпечує вирішення визначеної нами проблеми виробничих потужностей і разом з цим, характеризується відносно бюджетністю та мінімальними ризиками. Більш детально про загальну вартість впровадження виробничої лінії, а також її ефективність, ми розповімо у наступному параграфі.

Одним із факторів вирішення наявного дефіциту виробленої продукції має стати напрямок, направлений на забезпечення мінімізації рівня втрат продукції через її брак та пошкодження. Даний напрямок реалізації є особливо актуальним в сучасних умовах, коли необхідно забезпечувати мінімізації витрат та максимально ефективного використання наявних ресурсів. З зменшення втрат від браку та пошкодження продукції також сприяє загальному збільшенню наявної товарної пропозиції для кінцевого споживача навіть в умовах збереження поточного рівня виробництва.

Перед тим, як перейти до суті наявних рекомендацій, нам необхідно зазначити наявний рівень проблеми. Так, загальна специфіка виробництва, транспортування та зберігання молочної продукції вимагає значного рівня контролю та вимог. Навіть незначні порушення на будь-якому етапі виробництва чи транспортування продукції можуть призвести до виникнення браку чи пошкодження продукції. Дана проблема є досить катальною для базового підприємства. Вона характеризується зростанням показника втрати продукції в окремих продуктових напрямках, особливо це стосується молока та молочних продуктів, що виготовлюються на виробництві у м. Кременчуку.

Варто зазначити, що досить часто показники браку та пошкодження продукції сягають певного абсолютного показника. Таким чином, чим більшою є партія виготовлення продукції, тим меншою є частка браку та пошкоджень в ній, і навпаки. Так, наприклад, для виготовлення партії молока обсягом у 30-60 тон, частка пошкоджень буде сягати 2-3%. При цьому, в партії 10-20 тон, вона складатиме вже 5-7%. При обсягах менше 10 тон, частка браку та пошкоджень може скласти більше 10%, що є досить серйозним показником, що характеризує високу наявність втрат продукції, що є недопустимим у наявній ринковій ситуації.

Вирішення зазначеної проблеми має полягати головним чином у провадженні передової системи контролю якості виробництва, що активно застосовувалась на виробництві у м. Херсоні. З метою переконання в наявній ефективності її провадження та функціонування, ми пропонуємо проаналізувати

загальну динаміку показників браку за основними видами продукції за останні роки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Динаміка показників браку та пошкоджень продукції ТОВ
“Данон Дніпро” за її основними видами

Товарна категорія	Середній відсоток пошкоджень		
	2019	2020	2021
Сметана	3,5%	3,7%	3,7%
Молоко	3,0%	3,3%	3,5%
Сир	3,7%	4,2%	4,0%
Кефір	3,8%	3,9%	4,0%
Ряжанка	3,7%	3,0%	3,1%
Йогурти	3,9%	3,1%	2,1%
Десерти	4,7%	4,0%	3,1%
Молочні коктейлі	2,0%	2,1%	2,0%
Сухі молочні суміші	2,2%	2,4%	2,7%
Пюре	3,2%	3,2%	3,2%
Суха їжа	1,4%	1,5%	1,5%
Харчування при гострій необхідності	2,1%	2,0%	2,2%
Рослинна лінійка	2,2%	2,3%	2,2%
Узагальнений показник браку	3,0%	3,0%	2,9%

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Ми можемо бачити, що узагальнені показники браку та пошкоджень є характерними для молочної продукції через значні вимоги до неї та її загальну специфіку. При цьому, варто зазначити особливості загальної динаміки показників окремих видів молочної продукції. Так, такі категорії, як «Сметана», «Молоко», «Сир», «Ряжанка» виготовляються в рамках бренду «Простоквашино» на кременчукському заводі. Дана продукція демонструє не тільки високі показники браку та пошкоджень, але і їх загальне зростання, що пов'язано з нарощуванням виробництва в останні роки. Певне покращення мало місце тільки в категорії «Ряжанка», що може бути пов'язано, зі аномально високим рівнем браку і пошкоджень у 2019 році.

Разом з цим, категорія «Йогурти» та «Десерти», що в основному виготовлялися на херсонському заводі демонстрували активне зниження рівня втрат продукції, так за декілька років, їх частка в категорії «Йогурт» знизилась на 1,8%, а у випадку «десертів» зменшення відбулось на 1,6%. Такі результати стали наслідком підвищення рівня контролю завдяки провадження нової управлінської системи, що перекочувала на херсонське виробництво в рамках експерименту з виробництва глобальної ТНК «Danon».

Загальна успішність застосування даного підходу на херсонському підприємстві відзначає значні перспективи його реалізації і на кременчукському.

Актуальність провадження даного напрямку пов'язана з подіями 2022 року, що охарактеризувалися переносом виробництва на виробництво в м. Кременчук. В умовах відсутності передової системи контролю якості на ньому, а також значного зростання рівня виробничого завантаженості, загальні показники браку та пошкоджень у 2022 році, не тільки не знизились, але і значно зросли.

Таким чином провадження зазначеної системи контролю якості дозволить забезпечити оптимізацію використання ресурсів та збільшення рівня продукції, що надходитиме до точок збуту, навіть за умов відсутності нарощування виробництва.

Підводячи підсумок, ми можемо відзначити, що для забезпечення ефективного функціонування товарної політики підприємства йому необхідно приділити значний ступень уваги специфіці оптимізації не тільки асортиментної політики, але і процесу виробництва, зберігання та транспортування продукції.

Велике значення має забезпечення підвищення виробничих потужностей на власному заводі базового підприємства в місті Кременчук. Даний напрямок є необхідним в рамках наявної евакуації потужностей з херсонського заводу, що незважаючи на поновлення доступу до нього характеризується значною важкістю у налагодженні повноцінної роботи через проблеми з логістикою та можливостями запуску його повноцінної роботи в найближчий час. Розширення виробництва на заводі в Кременчуці має відбуватися за рахунок провадження

додаткової товарної лінії, що дозволить частково розвантажити наявні ресурси, частка яких виділена під виробництво брендів «Актімель», «Растішка», «Danon». Окрім цього, розширення виробничих потужностей має забезпечити і виробництво запропонованих нами додаткових видів товарів, а також допоможе швидше відновити виробництво певних видів SKU, що на даний момент не виробляються.

Важливим напрямком має стати діяльність пов'язана зі зменшенням браку продукції та частко її пошкодження при транспортуванні та зберіганні. Основним напрямком в даному комплексі діяльності є провадження досвіду використання передової системи контролю якості продукції, що проваджувалась на херсонському заводі та продемонструвала свою ефективність протягом останніх років. Дана діяльність є необхідним компонентом забезпечення зменшення рівня втрат та збільшення пропозиції на ринку при збереженні рівня виробництва. Все це дозволить більшою мірою охопити ринкове середовище та кращою мірою задовільнити потреби споживачів, а також зекономити кошти в період активного прояву кризових явищ.

3.3 Оцінка економічної ефективності пропозицій

Проблеми економічного розвитку для ТОВ «Данон Дніпро», що виникли внаслідок повномасштабного військового вторгнення РФ на територію України суттєво встали на заваді досягнення стратегічного успіху для організації. Особливо сильно по діяльності підприємства вдарила тимчасова окупація міста Херсон, в якому знаходиться головний вітчизняний завод підприємства. Така ситуація викликала серйозну виробничу кризу і за перші три місяці війни частка ринку підприємства знизилася більше ніж у три рази.

Та і в цілому місткість ринку в березні та квітні поточного року становила лише близько 60% від довоєнного рівня. З часом, в першу чергу за рахунок успішних дій ВСУ та численних поразок армії окупантів, ситуація в Україні

почала стабілізуватися. Станом на кінець 2022 року місткість ринку становить близько 80% від показника довоєнного рівня.

Власне ТОВ “Данон Дніпро” за рахунок успішних управлінських рішень в сфері товарної, цінової, розподільчої політики змогло втримати та відносно швидко відновити втрачені ринкові позиції. Очікувана частка ринку до кінця 2022 року становить близько 15%, що виступає певним паритетом з лідером серед вітчизняних підприємств – Молочний альянс. Підтримка сильної конкурентної позиції в першу чергу була досягнена за рахунок переміщення основних виробничих потужностей на завод в м. Кременчук (ТОВ “Данон Крємез”), а також суттєвого нарощення імпорту для покриття ринкового попиту. Значну роль в цьому відіграло законодавче спрощення імпортних поставок в умовах війни.

Основною ціллю на 2023 рік для компанії виступає повернення позицій ринкового лідера на ринку молочної продукції. Можливим це може стати виключно за умови комплексної ефективної реалізації маркетингової стратегії розвитку компанії. В питаннях товарної політики, серед численних нагальних проблем, нами визначені ті, що потенційно матимуть найбільший економічний ефект в рамках збільшення обсягів продажу:

- задіяння виробничих потужностей заводу в Кременчугі для збільшення обсягів виробництва поточних та нових категорій продукції;
- розширення товарного асортименту окремих брендів, запуск нових товарів для збільшення цільового охоплення аудиторії;
- підвищення рівня якості виробленої продукції через впровадження відповідної системи управління на заводі.

Проекти всіх рішень підготовлені до кінця 2022 року, а їх реалізація намічена на 2023 рік. Суму необхідних коштів необхідно залучити зі сторони материнської компанії для того щоб уникнути надмірного боргового навантаження зі сторони банківських установ.

Результативність проектів визначатиметься збільшенням обсягів випуску та продажу продукції, появою категорій нових товарів, зростанням рівня

охоплення цільової аудиторії, підвищенням показників фінансового результату. Ефективність визначатиметься показниками рентабельності продукції, рентабельності інвестицій, рентабельності продажу. Важливим індикатором успішності в контексті ринкового позиціювання стане позитивна динаміка частки ринку підприємства в 2023 році.

Для оцінки економічної доцільності проекту з розширення та розвитку виробничих потужностей заводу в м. Кременчук нами використано методику дисконтування грошових потоків, що дозволяє оцінити довгострокову окупність та інвестиційну ефективність проекту через показник чистого приведенного прибутку. В табл. 3.3 наведено результати застосування даної методики.

Таблиця 3.3 – Економічна доцільність проекту впровадження нової технологічної лінії на ПрАТ «Данон Кременз» протягом 2023-2026 рр

Показник	2023р	2024р	2025р	2026р	Сума
Проект нової технологічної лінії					
Інвестиції, тис. грн	125000		25000		150000
Доходи, тис. грн	-	343750	352500	360000	1056250
Витрати, тис. грн	-	277131,3	285990,3	295390,8	858512,4
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-	66618,8	66509,7	64609,2	197737,7
Дисконтна ставка, %	11,1				
К приведення	1	0,90	0,81	0,73	-
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	125000		20254,05		145254,05
Дисконтовані потоки, тис. грн		59962,87	53883,63	47114,24	160960,74
NPV, тис. грн.	15706,69				
Ід, %	110,81				

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

В результаті задіяння технологічної лінії на заводі, яка не використовувалась через брак інвестицій та економічну не вигідність запуску

нового товару, прогнозується збільшення рівня інвестицій на суму в 125 млн. грн. Ще 25 млн. грн має бути вкладено в 2025-у році використання обладнання (доукомплектування). Загальна сума інвестиційних витрат становить 150 млн грн.

Базова продуктивність, що закладена в проекті потужність становить 2,5 грн на одиницю вартості основних фондів. Максимальна потужність – 3 грн на одиницю основних фондів. Відповідно, виробнича лінія забезпечує формування доходів на суму близько 1 млрд. грн за перші три періоди експлуатації. Враховуючи базове співвідношення витрат на підприємстві, їх сума за 3 періоди становитиме 858,5 млн. грн. Сума чистого грошового потоку становить 197,7 млн грн.

Однак, доцільно також врахувати і ставку дисконтування (рис. 3.5).

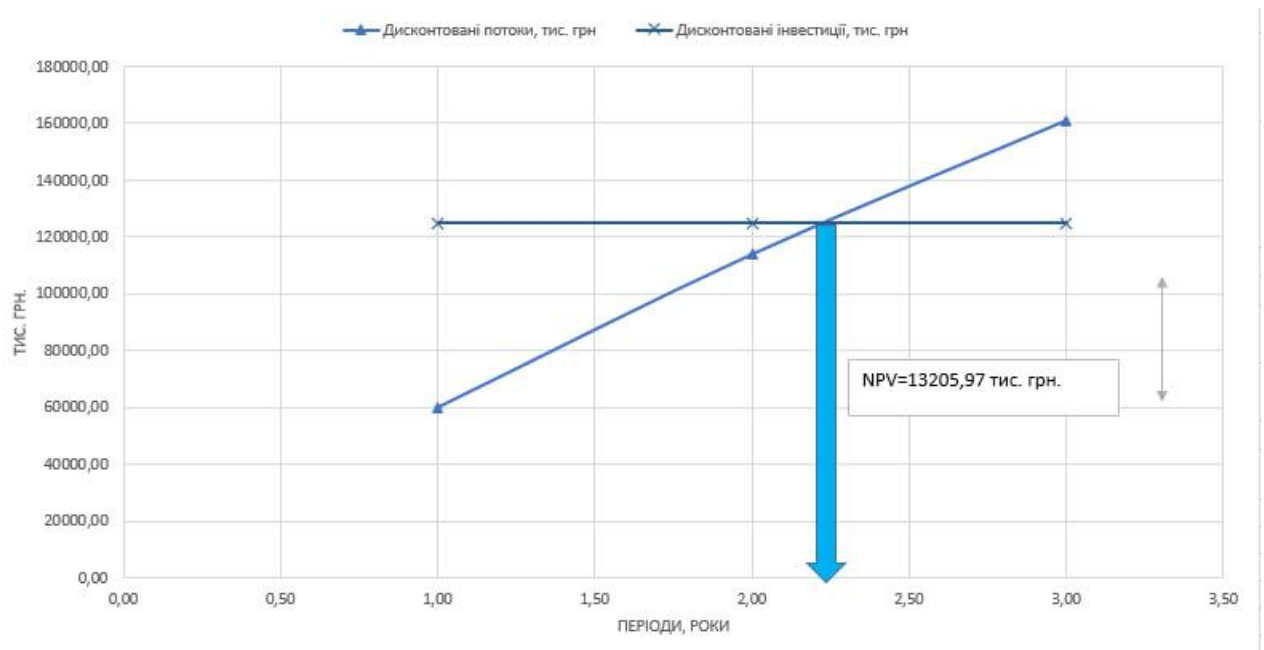


Рисунок 3.5 – Дисконтовані потоки проекту технологічної лінії на ПрАТ «Данон Кремез» протягом 2023-2026 рр

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Нами вона визначена на рівні 11,1% - ставка за довгостроковими військовими облігаціями, що є основною альтернативою інвестування коштів. У відповідності до цього, дисконтований грошовий потік за 3 роки складе 160,9 млн грн, а сума дисконтованих інвестицій 145,2 млн. грн. Чиста приведена

вартість за вказаний період на рівні 15,7 млн грн, а індекс доходності інвестицій 110,81%. Індекс перевищує 100%, що означає окупність проекту протягом перших трьох років. На одиницю вкладених коштів компанія отримає 1,1 грн дисконтованого прибутку. Така доходність та окупність проекту є достатньою для його реалізації.

Наступний важливий проект стосується розвитку товарного пропонування на поточних виробничих потужностях. Для страхування можуть бути залучені додаткові імпорتنі поставки. Нова продукція дозволить оновити асортимент та вийти на нові ринкові сегменти споживачів. Економічна доцільність її запуску обчислюється методикою бюджетування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 –Показники ефективності пробного випуску нових категорій продукції на ПрАТ «Данон Кремез» у 2023 році

Показник	Продукція		
	Йогурт грецький Даноне	Творог розсипчастий Простоквашино	Кавовий напій Активія
Партія випуску, т.	5	5	5
Відпускна ціна за тону, тис. грн.	7955	11425	12055
Норма рентабельності, %	30	25	35
Дохід від реалізації, тис. грн	39775	57125	60275
Собівартість реалізації, тис. грн	30596,2	45700,0	44648,1
Валовий прибуток, тис грн	9178,85	11425,00	15626,85
Інші операційні витрати, тис. грн.	4375,25	6283,75	8438,5
Операційний прибуток, тис. грн	4803,60	5141,25	7188,35
Інвестиційні витрати, тис. грн.	4000	3000	5000
Рентабельність продажу, %	12,08	9,00	11,93
Рентабельність інвестицій, %	120,09	171,38	143,77

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Нами визначено пріоритетність запуску трьох нових категорій продукції для брендів компанії. Перший продукт – йогурт грецький ТМ Данон для підсилення та підтримки сильних конкурентних позицій на сегменті густих йогуртів. Другий - творог розсипчастий для ТМ Простоквашино для збільшення частки ринку в сегменті творогу, на якому позиції підприємства на сьогодні є

досить слабкими. Третій – новий продукт для вітчизняного ринку - кавовий напій для ТМ Активія дозволить активізувати попит та потенційно вийти в нові ринкові сегменти.

Для всіх товарів встановлена норма пробного випуску в 5 тон. Це мінімальний обсяг, який в той же час вважаємо базою для обчислень. Норма рентабельності та частка інших витрат по різних продуктам різна. Для кавового напою ТМ Активія вона найвища – 35%, однак, його виробництво потребує відносного збільшення інших категорій операційних витрат. Також тут і найбільша сума інвестицій (підготовка рецептури, технології, обладнання тощо). В кінцевому обрахунку забезпечується близько 7,2 млн. грн прибутку з рентабельністю продажу в 11,93% та рентабельністю інвестицій в 143,77%. Серед недоліків запуску даної продукції відмітимо відсутність сформованої місткості сегменту, що накладає суттєві обмеження на розмір виробничих партій. Існують певні ризики провалу даної продукції на ринку.

Розсипчастий творог для ТМ Простоквашино та етапі базової партії виробництва забезпечує фінансовий результат в 5,1 млн. грн з рентабельністю продажу в 9% та рентабельністю інвестицій в 171,38%. Окрім того, даний продукт має найбільший ринковий потенціал, що буде розкриватися при збільшенні величини партії виробництва. Ризик запуску даного продукту є найменшим серед представлених.

Грецький йогурт для ТМ Данон характеризується підвищеним рівнем рентабельності продажу в 12,08% та загальною сумою прибутку в 4,8 млн. грн. Рівень рентабельності інвестицій становить 120,09%, що найменше серед представлених. Місткість сегменту даної продукції є достатньою, а отже, партія виробництва може бути збільшена. Ризики при запуску даної продукції є низькими.

Враховуючі всі показники результатів та ефективності запуску, ми вважаємо, що для компанії є економічно доцільним здійснити пробний випуск всіх категорій товарів в 2023 році. Для творогу та грецького йогурту розмір партії одразу може бути збільшеним, для кавового напою – виключно після результатів

продажу пробної партії. Доцільним також може бути провести попереднє тестування товару через дегустаційні стійки.

Остання програмна рекомендація, що передбачає обчислення економічної доцільності її впровадження передбачає впровадження на підприємстві (окремих виробничих ділянках) удосконаленої системи контролю якості, що діяла на заводі в м. Херсон. Система контролю якості продукції полягає у створенні комплексного механізму контролю на всіх етапах процесу виготовлення продукту за допомогою оновленого програмного забезпечення на лінії, а також дотримання відділом якості продукції системи введення товару на виробництво.

Програмне забезпечення, це внутрішня розробка, яка вже використовується материнськими підприємствами Данон у таких країнах як: Польща та Нідерланди, дозволяє зменшити брак продукції на лінії під час її виготовлення, завдяки покращенню точності роботи механізмів.

А системи введення товару на виробництво під назвою «Pro Innovation» дозволяє забезпечувати високу якість і безпечність харчових продуктів, за допомогою розроблених чітких кроків щодо контролю якості, та звітування їх результатів у внутрішній системі, де без підтвердження менеджера з якості та контролю, спеціалісти не можуть перейти до наступного етапу підготовки товару до виготовлення, що і дозволяє у кінцевому результаті отримати якісний продукт.

За останні три роки дана система добре зарекомендувала себе та швидко покрила всі інвестиційні витрати. Очікуємо, що на заводі в Кременчузі нова система контролю якості продукції покаже не гірші результати. В табл. 3.5 відображено очікувану економічну доцільність впровадження даної системи.

Таблиця 3.5 – Економічна доцільність впровадження оновленої системи управління якістю на ПрАТ «Данон Кремез»

Показник	Стара система	Нова система	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
Обсяги реалізації, тис. грн	246532	246532	-	-
Розподілені витрати, тис. грн.	207086,9	205548,5	-1538,4	-0,7
в тому числі: витрати від виправлення браку	10354,3	7396,0	-2958,4	-28,6
на забезпечення процесу контролю якості	500,0	1920,0	1420,0	284,0
Нерозподілені витрати, тис. грн.	25639,3	25639,3	-	-
Операційний прибуток, тис. грн.	13805,8	15344,2	1538,4	11,1
Коеф браку, %	4,20	3,00	-1,20	-28,57
ROS, %	5,60	6,22	0,62	11,14

Джерело: Матеріали ТОВ «Данон Дніпро»

Ціль даної програмної рекомендації полягає у зменшенні розміру загальних розподілених витрат виробництва. Відповідно, має відбутися збільшення операційного фінансового результату. Коефіцієнт планується знизити з 4,2% до планово встановлених 3% (по аналогії з заводом в Херсоні). Це дозволить отримати додатковий операційний фінансовий результат в 1538,4 тис. грн по визначеній виробничій ділянці. Загальна ж економія від зниження витрат на брак становить 2958,4 тис грн. Сума витрат на функціонування системи управління якістю складає 1420 тис. грн.

Рентабельність продажу по даній ділянці збільшиться з 5,6% до 6,22%. Враховуючи таку ефективність, то економічно доцільним буде встановлення даної системи в майбутньому і на інших виробничих ділянках.

Незважаючи на те, що компанія реалізовує велику кількість інновацій з високим рівнем прибутковості, як правило, розподіливши зусилля на велику кількість маленьких ініціатив, що потребують належної підтримки та можуть не відповідати очікуванням з прибутковості. Тому відділу маркетингу пропонується зосередитись на меншій кількості кращих та більш сміливих

інновацій та реновацій, які можна швидше представити ринку. Так, вагоміші проекти будуть відповідно підтримані задля реалізації бажаного масштабу на ринку, а зменшення кількості досягатиметься за допомогою сурових пріоритетів з фокусом на чіткі стратегічні вибори, що призведе до ефективного розподілу ресурсів.

Кожна ідея відділу маркетингу повинна проходити строгу фільтрацію на рівні головного директорату, яку одразу подають як належний проект, заснований на ціннісній пропозиції та орієнтованому бізнес-обґрунтуванні, із запитом отримання ресурсів для подальшого руху. Після затвердження та фіксації проекту директоратом, акцент повинен бути зосередженим на впровадженні продукту, забезпеченні реалізації бізнес-кейсу та усуненні недоліків.

Ключові показники на які повинні орієнтуватись при створенні інноваційного проекту є показники орієнтовані на додатковий ріст цінності портфелю, прибутковості та вплив на ОРОН (One Planet, One Health), на найкращу ціннісну пропозицію та швидкість виходу на ринок, на реалізацію бізнес-кейсу з особливим фокусом на можливість росту компанії завдяки виведенню на ринок інновацій.

Основна причина того, що бізнес-кейс має бути зафіксованим на початковому етапі, полягає в необхідності гарантувати, що, надаючи ресурси для проекту, ми відстежуємо результат та зможемо втілити обіцяний бізнес-кейс та забезпечити повернення інвестицій.

Наведені інструменти допоможуть команді експертів бути ефективними в процесі управління проектами та забезпечити високу якість реалізації ініціатив, з урахуванням побажань споживача та націленості бізнесу на зріст, призведе до запровадження надійного управління інноваційними проектами, зосередить ресурси на найбільш перспективних ідеях.

На останньому етапі обчислень економічного ефекту доцільно підсумувати всі обчислені вище показники та здійснити аналіз загальної економічної ефективності реалізації пропозицій в цілому (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозований ефект пропозицій з удосконалення товарної політики ТОВ “Данон Дніпро”

Рекомендація	Характер реалізації	Економічний ефект
Збільшення (відновлення) обсягів випуску та асортименту	За рахунок встановлення нової виробничої лінії на діючому заводі планується відновити обсяги виробництва та його асортимент в 2023 році	Доходи +343750 тис. грн.
		Прибуток +66618,8 тис. грн.
		ІД 110,81%
		NPV 15706,69
Впровадження нових категорій продукції	Розробка рецептур та підготовка технології до випуску трьох нових категорій продукції	Доходи +157175 тис. грн.
		Прибуток +17133,2 тис. грн.
		ROS 10,9%
Удосконалення якості продукції	Впровадження нової системи управління якістю на нових виробничих ділянках для зниження рівня браку та витрат на його виправлення	Витрати -2958,4 тис. грн.
		Прибуток +1538,4 тис. грн.
		Кп 3 (-1,2 в.п.)
		ROS +0,62 в. п.
В цілому	Відновлення обсягів виробництва, розширення асортименту, підвищення рівня якості при оптимальному розмірі інвестицій	Доходи +500925 тис. грн.
		Прибуток +85290,33 тис. грн.
		ROS 17,02%

Джерело: Матеріали ТОВ “Данон Дніпро”

Сукупна економічна доцільність визначається показниками збільшення обсягів доходів та прибутків компанії. Так, доходи планується підвищити на 500925 тис грн, а рівень операційного прибутку (без врахування нерозподілених витрат) на 85290,33 тис. грн. Таке суттєве підвищення пояснюється тим, що компанія на сьогодні продовжує активно відновлювати втрачені ринкові позиції. На нашу думку, нарощення виробничих потужностей при впровадженні нових категорій продукції у поєднанні з підвищенням рівня якості випуску дозволить компанії забезпечити стабільне зростання на вітчизняному ринку в умовах кризи.

Окрім того, за відносно сприятливих обставин зовнішнього макросередовища, ТОВ “Данон Дніпро” зможе прискорити динаміку обсягів випуску, що дозволить швидше повернути лідерські позиції та досягти успіху в стратегічній перспективі.

ВИСНОВКИ

В рамках проведення комплексної науково-дослідної підсумкової магістерської роботи, нами були дослідження теоретичні аспекти особливостей маркетингової товарної політики підприємства. Окрім цього, були проаналізовані специфічні особливості функціонування ТОВ “Данон Дніпро”. На його основі був розроблений комплекс рекомендацій в рамках маркетингової товарної політики підприємства, з метою її покращення та забезпечення посилення загальних конкурентних позицій базового підприємства на ринку.

На сьогоднішній день існують різні підходу до трактування маркетингової товарної політики підприємства, однак узагальнюючи, ми можемо відзначити, що вона являє собою діяльність направлену на забезпечення визначення товарного асортименту, його формування та регулювання, виробництва товарів, а також пов’язаних зданими аспектами різноманітних управлінських дій та досягнення за їх допомогою загальних цілей функціонування підприємства на ринку.

Товарна політика характеризується такими особливостями, як перманентність, комплексність та всезагальність, активною взаємодією з іншими складовими маркетингового комплексу тощо. Ключовими параметрами, що визначаються специфіку товарного асортименту є його широта, довжина, глибина, гармонічність, насиченість.

На специфіку функціонування маркетингової товарної політики впливає велика кількість різноманітних факторів макросередовища (конкуренція, поведінка споживачів, ринкова інфраструктура, особливості законодавства, політична кон’юнктура, технологічний розвиток) та мікросередовища (якість продукції, її позиціонування на ринку, цінова політики, особливості дизайну і упаковки, формування іміджу, надання сервісу тощо).

Особливості провадження товарної політики визначають такі складові, як формування та реалізація певної ідеї продукції, підтримка та розвиток наявного асортименту продукції, підтримка та підвищення рівня якості продукції,

визначення па прогнозування етапів життєвого циклу для окремих видів продукції. Таким чином товарна політика зводиться до забезпечення розробки та модифікації товарів; обслуговування наявних товарів; елімінування товарів з товарного асортименту випадку необхідності.

Оцінку ефективності, можна поділи на два ключових напрямки: рівень оптимізації діяльності підприємства під вплив зовнішнього середовища (як факторів макро, так і мікросередовища); внутрішні показники ефективності (фінансові показники, оцінка персоналу, матеріально-технічна база).

В рамках вимірювання даних показників застосовують різноманітні підходи щодо аналізу оцінки ефективності МТП до найбільш популярних з них можна віднести «АВС-аналіз», «Матрицю БКГ», А також застосування різноманітних підходів експертних оцінок, у тому числі інтегрованих коефіцієнтів конкурентоспроможності тощо.

На основі проведеної роботи у другому розділі роботи було визначено, що компанія Danone S.A. має власне представництво в Україні. На вітчизняний ринок компанія вийшла в 1998 року і до подій 2022 року на території України було сформовано 8 регіональних представництв та два заводи – в Херсоні та Кременчузі. На вітчизняному ринку компанія реалізує всі ключові бренди та торговельні марки, серед яких Актімель, Активія, Данон, Даніссімо, Растішка, Простоквашино (та його дитяча версія), Акуталь, Альпо, ЙоПро та інші. Головним операційним підрозділом виступає ТОВ "Данон Дніпро", на якому до 2022 року вироблялося до 80% обсягів продукції.

Аналізуючи специфіку продуктової політики підприємства, ми можемо відзначити високу наявність різноманітних видів продукції, що реалізуються «Данон». Так, основою продуктового асортименту є молочна продукція, більшу частку якої складають різні види йогуртів. Важливою категорією є і молоко, велику роль відіграють сир, сметана та кефір. Окремо варто зазначити і значну частку сухих молочних сумішей для дітей. Інша продукція є більш нішовою та розрахована на окремі ринкові сегменти.

В рамках структури бердового портфелю, варто зазначити провідну роль ТМ «Простоквашино», що характеризується широкою лінійкою молочної продукції. Вагому роль відіграють і бренди «Активіа», «Растішка», «Данон» та «Актімел», що орієнтуються, в основному, на продаж різноманітних йогуртів. Визначальну роль мають бренди «Nutrilon» та «Milupa», що орієнтується на виготовлення продукції для дітей.

Характеризуючи специфіку виробничого процесу варто відзначити велику роль забезпечення якості виробництва, що підтверджується сертифікатом ISO 22000 та системою HACCP.

Загальні показники функціонування компанії на ринку характеризуються досить сталими та високими показниками ефективності. Так, товарний асортимент компанії є досить збалансованим та органічним, і навіть найменш перспективні напрямки необхідні для забезпечення найбільш масштабного охоплення ринкового середовища.

Незважаючи на загальну успішність та ефективність наявної товарної політики базового підприємства, вона має широкі можливості для своєї оптимізації та удосконалення. Даний фактор зумовлений загальним розміром товарної номенклатури та кількістю брендів, що визначає необхідність постійного відслідковування окремих товарних груп та позицій та внесення до них змін і коректив.

В основі рекомендацій по розширенню має бути присутній принцип згідно з якого, воно має відбуватися в рамках наявного бренду за рахунок провадження нових продуктів, що є технологічно подібними до наявним. Таким чином забезпечуватиметься загальна гармонічність асортиментного ряду та знизяться загальні витрати на реалізацію розширення асортименту, що зменшить наявні ризики. При мінімізації ризиків, ми все одно отримаємо досить позитивний ефект.

В основі розширення має знаходитись впровадження розсипчастого кисломолочного сиру для бренду «Простоквашино», провадження грецького йогурту для бренду «Danon» та кавового напою зі смаком лате для бренду

«Активіа». Зазначена продукції гармонічно доповнюватиме асортиментний ряд брендів та вимагатиме мінімум зусиль на провадження, що головним чином будуть направлені для створення додаткових виробничих потужностей та витрати на додаткову упаковку. При цьому, цінова пропозиція має знаходитися на середньому або трохи вище середнього рівня, що в цілому відповідає ціновій політиці зазначених брендів.

Велике значення має забезпечення підвищення виробничих потужностей на власному заводі базового підприємства в місті Кременчук. Розширення виробництва на заводі в Кременчуці має відбуватися за рахунок провадження додаткової товарної лінії, що дозволить частково розвантажити наявні ресурси, частка яких виділена під виробництво брендів «Актімель», «Растішка», «Danon».

Важливим напрямком має стати діяльність пов'язана зі зменшенням браку продукції та часток її пошкодження при транспортуванні та зберіганні. Основним напрямком в даному комплексі діяльності є провадження досвіду використання передової системи контролю якості продукції, що проваджувалась на херсонському заводі та продемонструвала свою ефективність протягом останніх років.

Сукупна економічна доцільність визначається показниками збільшення обсягів доходів та прибутків компанії. Так, доходи планується підвищити на 500925 тис грн, а рівень операційного прибутку (без врахування нерозподілених витрат) на 85290,33 тис. грн. Таке суттєве підвищення пояснюється тим, що компанія на сьогодні продовжує активно відновлювати втрачені ринкові позиції. На нашу думку, нарощення виробничих потужностей при впровадженні нових категорій продукції у поєднанні з підвищенням рівня якості випуску дозволить компанії забезпечити стабільне зростання на вітчизняному ринку в умовах кризи.

Окрім того, за відносно сприятливих обставин зовнішнього макросередовища, ТОВ “Данон Дніпро” зможе прискорити динаміку обсягів випуску, що дозволить швидше повернути лідерські позиції та досягти успіху в стратегічній перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер, Філіп. Основи маркетингу. Короткий курс, Пер. з англ. - М.: Видавничий дім "Вільямс", 2007. - 656 с.
2. Жайворонок Л.В. Маркетингова товарна політика в системі сучасного концептуального забезпечення управління підприємства.. "Ефективна економіка" №12. – 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5004> (Дата звернення 10.11 2022 року).
3. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. – Тернопіль: Економічна думка, 2011, 267 с.
4. Попова Л.О. Маркетингова товарна політика [Текст]: навч. посібник у структурно-логічних схемах / Л.О. Попова, О.М. Прядко. – 2-ге вид. без змін. – Х.: ХДУХТ. 2013. – 77 с.
5. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник. – Суми: ВТД —Університетська книга, 2005. - 234 с.
6. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика : [навч. посіб.]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. – 324 с.
7. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підручник / Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. — [2-ге вид., зізм.]. —К. : КНЕУ, 2009. — 419 с.
8. Верба В. А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності виробничого підприємства / В. А. Верба, В. В. Ліщинська // Проблеми економіки. - 2014. - № 4. - С. 262-268.
9. Окрепкий, Р. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства / Р. Окрепкий, Н. Лагоцька // Сталій розвиток економіки. – 2015. – Вип. 2 (27). – С. 283-289.
10. Морщенок Т.С. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства / Морщенок Т.С.,

Острик А.Ю.. // Електронне наукове видання Мукачівського державного університету "Економіка і суспільство". – 2016. – С. 395–402.

11. Мандич О. В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики / О. В. Мандич // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 23(1). - С. 108-111.

12. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. /За наук. ред. О. А. Тимчик. – Київ : Видавництво, 2014.- 284 с.

13. Гончаренко І. М. Обґрунтування маркетингової товарної стратегії підприємства / І. М. Гончаренко, М. О. Рева // Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : 7 грудня 2017 р., Київ. – Київ : КНУТД, 2017. – С. 148-154.

14. Каїра З. С. Маркетингова товарна політика та шляхи її вдосконалення / З.С. Каїра // Бізнесінформ .- 2011. - № 8. - С. 192 – 194.

15. Ларіна Я. С. Методи аналізу та формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств / Я. С. Ларіна, А.Л. Діченко. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – С. 108–114.

16. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підручник / Кардаш В. Я., Шафалюк О. К., Антонченко М. Ю. — [2-ге вид., зізм.]. —К. : КНЕУ, 2009. — 419 с.

17. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.

18. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління / пров. з англ.; за ред. Ю. Н. Каптуревського. Київ, 2016. 544 с.

19. Герасимyak Н. В. Основні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. No 2. Т. 1. С. 60 – 62.

20. Головацька Л.В. Товарна політика в системі управління маркетингом. Наукові Записки. 2021. Вип. 4(37). С. 111 – 116.
21. Греттон Л. Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2015. 288 с.
22. Державська А. В. Оцінка ефективності товарної стратегії. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2018. Вип. 22. С. 153–157.
23. Заяць Т. А., Тарлопов І.О., Пилипенко О. О. Управління маркетингом на підприємстві. Донецьк: Юго-Восток, 2016. 252 с.
24. Кислова О. М. Багатовимірний аналіз соціологічної інформації: сутність, класичні методи та інтелектуальні технології. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2019. № 881. С. 98 – 102.
25. Крикавський Є. Маркетингова товарна політика : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Рівне : Видавець О. Зень, 2017. 268 с.
26. Кузьмін О. Є., Петришин Н.Я. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств. Фінанси України. 2018. № 9. С. 103–110.
27. Макогон Ю. В., Корж М.В. Маркетингова політика в системі управління конкурентоспроможністю промислової продукції : монографія. Краматорськ : ДДМА, 2019. 244 с.
28. Мних О. Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика: монографія. Л. : «Львівська політехніка», 2019. 428 с.
29. Ситницький М., Варава Ю. Стратегічне маркетингове планування процесів просування інноваційної продукції на ринок. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2021. № 136. С. 50–54.
30. Усик С. П. Оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 33–38
31. Корпоративний сайт Danone S.A. URL: <https://www.danone.com/> (Дата звернення 10.11 2022 року).

32. Сервіс перевірки контрагентів YouContol URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31489175/ (Дата звернення 10.11 2022 року).

33. Інфляційний звіт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (Дата звернення 10.12 2022 року).

34. Новини агросектору України. Список критичного експорту скорочено URL: <https://agroportal.ua/ru/news/zhivotnovodstvo/bilshist-molokoproduktiv-viluchili-zi-spisku-kritichnogo-importu> (Дата звернення 10.12 2022 року).

35. Молоко безлактозне: популярний тренд або реальна користь URL: <https://fitomarket.com.ua/ua/fitoblog/moloko-bezlaktoznoe-populjarnij-trend-ili-realnaja-polza> (Дата звернення 10.12 2022 року).

36. Дослідження про користь та шкоду від споживання лактози URL: <https://www.eurolab.ua/news/health/48589> (Дата звернення 10.12 2022 року).

37. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2021 URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/09/sg_21_pdf.zip (Дата звернення 10.12 2022 року).

38. Інформаційний портал Мінфін URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2022/> (Дата звернення 10.12 2022 року).

39. Маркетинг галузей: навчальний посібник / М. Г. Рега, І. М. Чучка. - Мукачєво : РВЦ МДУ, 2015. - 228 с.

40. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика — інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю. О. Головчук, Л. П. Середницька// Агросвіт. 2020. № 1. С. 61–68.

41. Безугла Л. С. Формування маркетингової товарної політики підприємства / Л. С. Безугла, О. Д. Агафонов, Д. Р. Гладкий // Інфраструктура ринку : електронний наук.-практ. жур. – 2019. – № 35. – С. 133-137.

42. Кузьминчук Н. В. Управління асортиментом у контексті реалізації маркетингової товарної політики підприємства/ Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, О. Ю. Терованесова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 5. - С. 52-61.

43. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства : колект. монографія (за наук. ред. к.е.н., проф. В.П.Пилипчука). К.: КНЕУ. 2018.

44. Інструменти і методи комерціалізації інноваційної продукції : колект. монографія (за наук. ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н.. доц. Біловодська О.). К.: Центр наукової літератури. 2018. (Пилипчук В.П. - підрозділ "Управління маркетинговими комунікаціями підприємства в мережі інтернет").

45. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

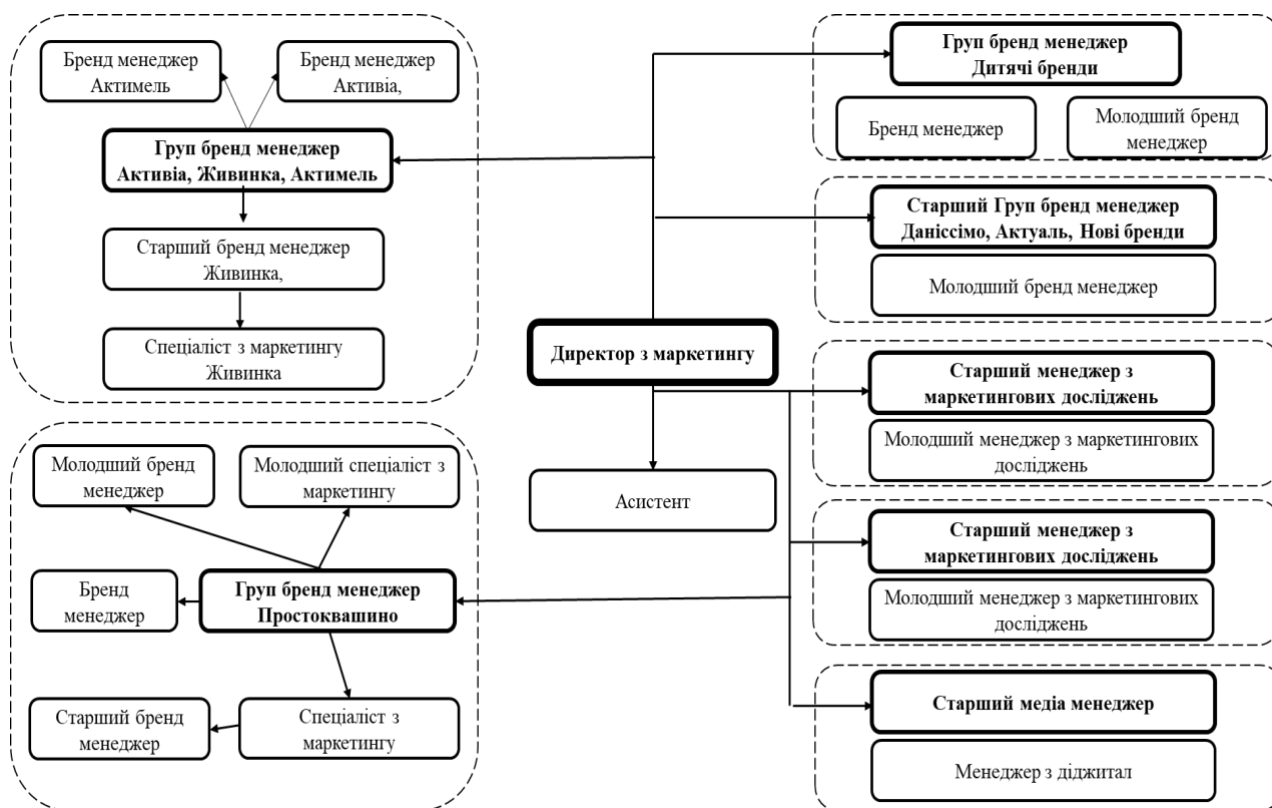


Рисунок А1. Організація маркетингової діяльності на підприємстві ТОВ «Данон Дніпро»

Таблиця А1. Завдання маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Данон Дніпро»

№ пор.	Сфера діяльності	Завдання маркетингу
1.	Маркетингові дослідження	Інформаційне забезпечення маркетингових рішень, підготовка та представлення звітів, у яких відображені результати проведення маркетингових досліджень.
2.	Формування пропозиції товарів	1. Планування та формування асортименту. 2. Визначення та коригування цін на продукцію. 3. Розробка нових молочних продуктів. 4. Розробка нових видів пакування молочних товарів. 5. Створення торгової марки, іміджу товарів. 6. Надання пропозицій щодо коригування виробничого процесу відповідно до ситуації на ринку. 7. Надання пропозицій щодо модифікації продуктів чи упаковки, розширення асортименту чи скорочення виробництва певних елементів товарної номенклатури відповідно до потреб споживачів. 8. Маркетингова підтримка продажів.
3.	Розподіл готової продукції	1. Визначення дистрибуції товарів по каналах розподілу. 2. Визначення дистрибуції товарів по регіонах. 3. Дослідження ефективності використання існуючих каналів розподілу.
4.	Зв'язок зі споживачами	1. Дослідження ступеня задоволеності споживачів продукцією підприємства та її наявністю у торгових точках. 2. Отримання та аналіз зворотного зв'язку від споживачів з метою удосконалення продуктів / упаковки / розподілу. 3. Формування нових потреб споживачів. 4. Інформування споживачів про новинки, акції, спільні промо-активності. 5. Інформування споживачів про статус соціальних проектів, підтримка та покращення репутації компанії.
5.	Усі сфери	У кожній із зазначених сфер діяльності компанії маркетинг спрямований на виконання трьох видів завдань: – інформаційних; – аналітичних; – управлінських.

Додаток Б

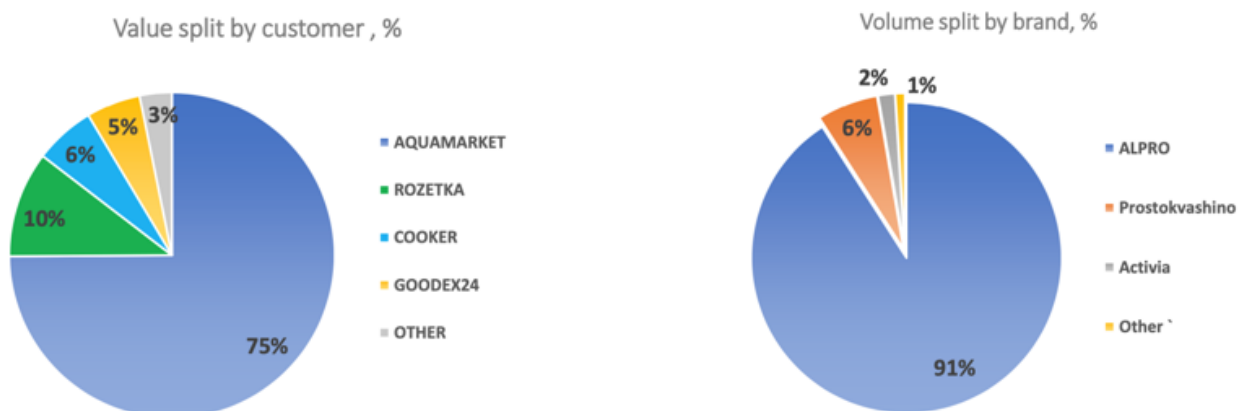


Рисунок Б1. Продажі ТОВ “Данон Дніпро” в інтернет-середовищі за платформами та брендами

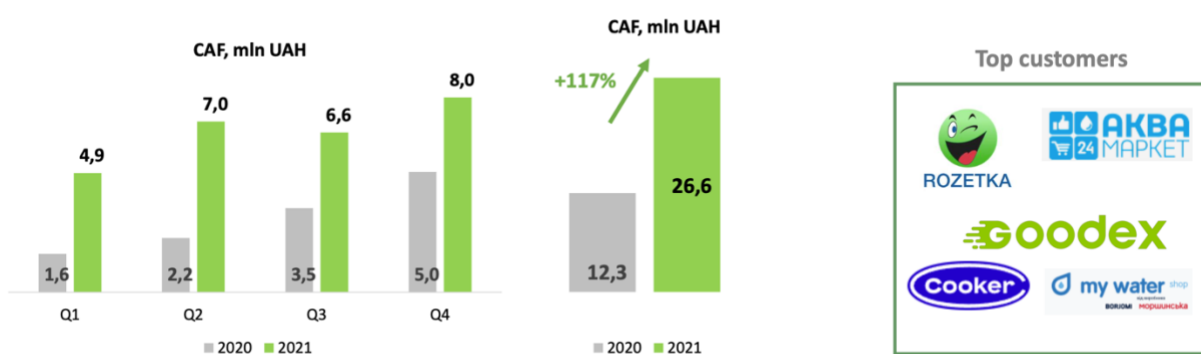


Рисунок Б2. Ефективність та динаміка продажів ТОВ “Данон Дніпро” в інтернет-середовищі

Додаток В

Таблиця В1 – Портрети цільової аудиторії компанії ТОВ «Данон Дніпро»

Параметри	«Растішка»
Цінність бренду / потреба ЦА	Здорове харчування для повноцінного розвитку дитини
Параметри	«Актівія»
Цінність бренду / потреба ЦА	Здоровий продукт для збалансованого харчування.
Параметри	«Простоквашино»
Цінність бренду / потреба ЦА	Смачні та корисні продукти для всієї родини з якісного фермерського молока.

Таблиця В2 – Ключові елементи комунікації брендів ТОВ «Данон Дніпро»

Параметри	«Растішка»
Цінність бренду / потреба ЦА	Здорове харчування для повноцінного розвитку дитини
Ключове повідомлення	Продукти "Растішка" спеціально розроблені для дітей в період ростового стрибку. Всі продукти виготовлені з молока без штучних підсолоджувачів, та містять лише натуральні інгредієнти, збагачені кальцієм та вітаміном D3, які так необхідні дітям для здорового росту та формування кісток.
Шляхи донесення повідомлення	Інформація про користь продукту в рекламних повідомленнях, спеціальні зображення на упаковці продукту, публікації про повноцінне дитяче харчування на різних інформаційних майданчиках, ігри від «Растішка, POS-матеріали, сувенірна продукція.
Інструменти ІМК	Пряма реклама, PR (співпраця з медіа, робота з лідерами громадської думки, мама-блогерами, педіатрами, експертами з дитячого харчування), акції в місцях продажу, просування в соціальних мережах, власний сайт, просування за допомогою посланця бренду (динозаврик Діно) тощо.

Кінець таблиці B2

Параметри	«Активія»
Цінність бренду / потреба ЦА	Здоровий продукт для збалансованого харчування.
Ключове повідомлення	Лінійка «Активія» - це продукти, що містять унікальний мікс 5-ти штамів Біфідобактерії ActiRegularis, які сприяють нормалізації травної системи.
Шляхи донесення повідомлення	Інформація про користь продукту в рекламних повідомленнях, спеціальні зображення на упаковці продукту, публікації про збалансоване харчування на різних інформаційних майданчиках, POS-матеріали, сувенірна продукція, співпраця з блогерами (Anywell, Скиталінська Оксана, Олена Лівінська, Мар'яна Гутак, Olya Chubata та ін), співпраця з посланцями бренду (Маша Єфросініна).
Інструменти ІМК	Пряма реклама, PR (співпраця з медіа, робота з лідерами громадської думки, б'юті-блогерами, експертами зі здорового харчування), акції в місцях продажу, просування в соціальних мережах, власний сайт, просування за допомогою посланця бренду (Маша Єфросініна) тощо.
Параметри	«Простоквашино»
Цінність бренду / потреба ЦА	Смачні та корисні продукти для всієї родини з якісного фермерського молока.
Ключове повідомлення	Смакота, бо з фермерського молока!
Шляхи донесення повідомлення	Інформація про якість продукту в рекламних повідомленнях, спеціальні зображення на упаковці продукту, публікації про використання молочних продуктів у домашній кухні, POS-матеріали, співпраця з кулінарними блогерами та фахівцями у сфері здорового харчування (Надія Матвєєва, Ольга Матвей).
Інструменти ІМК	Пряма реклама, PR (співпраця з медіа, робота з лідерами громадської думки, кулінарними-блогерами, експертами зі здорового харчування), акції в місцях продажу, просування в соціальних мережах, власний сайт тощо.

Додаток Г

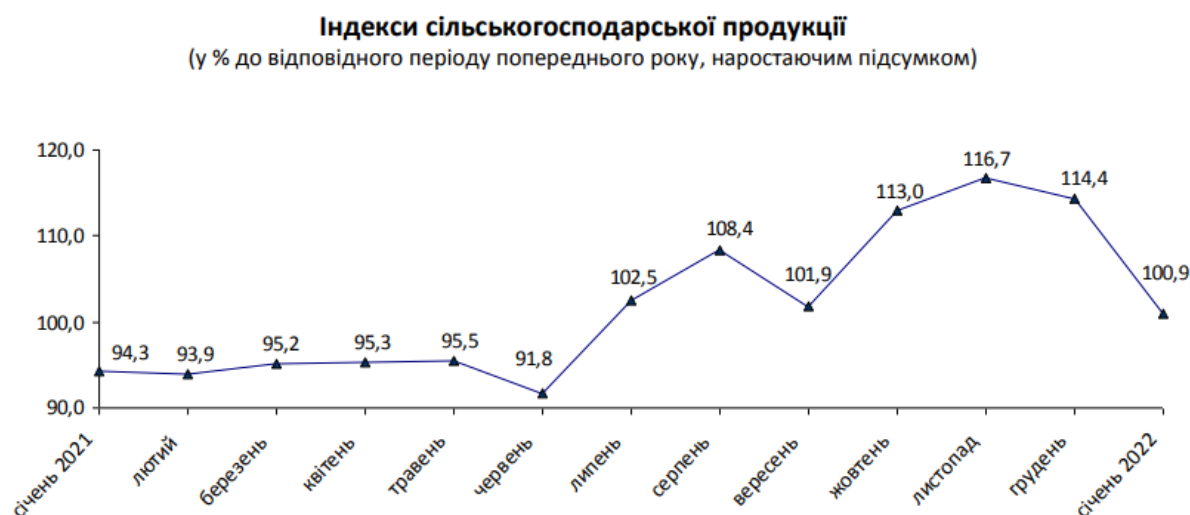


Рисунок Г1. Індекси сільськогосподарської продукції в Україні

7.17. РІВЕНЬ САМОЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ОСНОВНИМИ ВИДАМИ ПРОДОВОЛЬСТВА У 2021 РОЦІ
Self-sufficiency by main food-stuffs of 2021

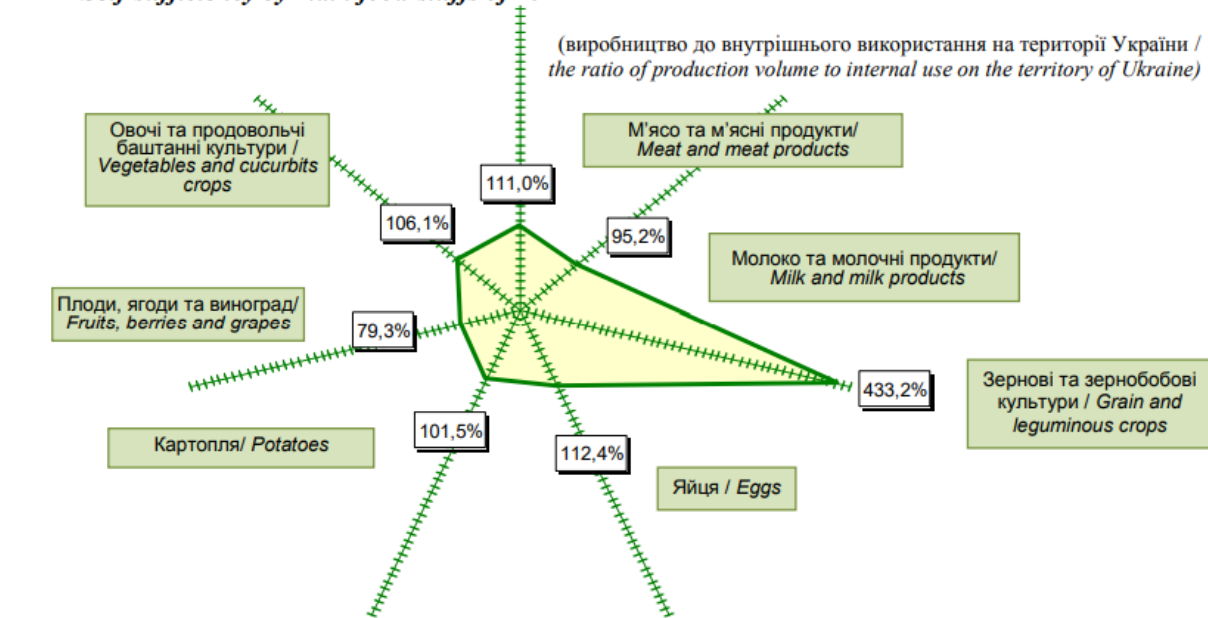


Рисунок Г2. Рівень самозабезпеченості видами продовольства в 2021 році

Таблиця Д1. Порівняльний аналіз маркетингових показників лідерів ринку
йогуртів в Україні

Складові аналізу	Danone «Активія»	Галичина «Галичина»	Вімм-Білл- Данн «Чудо»	Лакталіс «Дольче»	Терра-Фуд «Біла лінія»
Імідж виробника	***	***	**	**	*
Сформований імідж окремої торгової марки	***	** *	**	**	**
Чітке позиціонування	***	***	*	*	*
Лояльність до бренду	***	***	**	**	*
Рівень впізнаваності на ринку	***	***	***	**	**
Якість продукції	***	***	**	*	*
Широта асортименту	***	**	**	*	*
Швидкість оновлення асортименту	**	*	**	**	*
Наявність позицій різних цінових категорій	*	***	**	*	**
Якість сировини	***	***	***	**	**
Інноваційність	***	*	*		
Технологічний рівень виробництва	***	***	**	*	**
Цінова доступність продукції	*	*	**	***	***
Широта каналів дистриб'юції	***	**	*	**	*
Помітність в місцях продажу	***	**	**	*	*
Доступність в регіонах	***	**	**	*	*
Помітність, кількість реклами	***	**	**		
Креативність реклами	**	***			
Наявність оригінальних стратегій просування	***	**			
Відомі посланці бренду	***				
Соціальний образ виробника	***	**			
Ступінь вираженості складової: *** - яскраво виражена ** - помірно виражена *- мало виражена					

Додаток Е

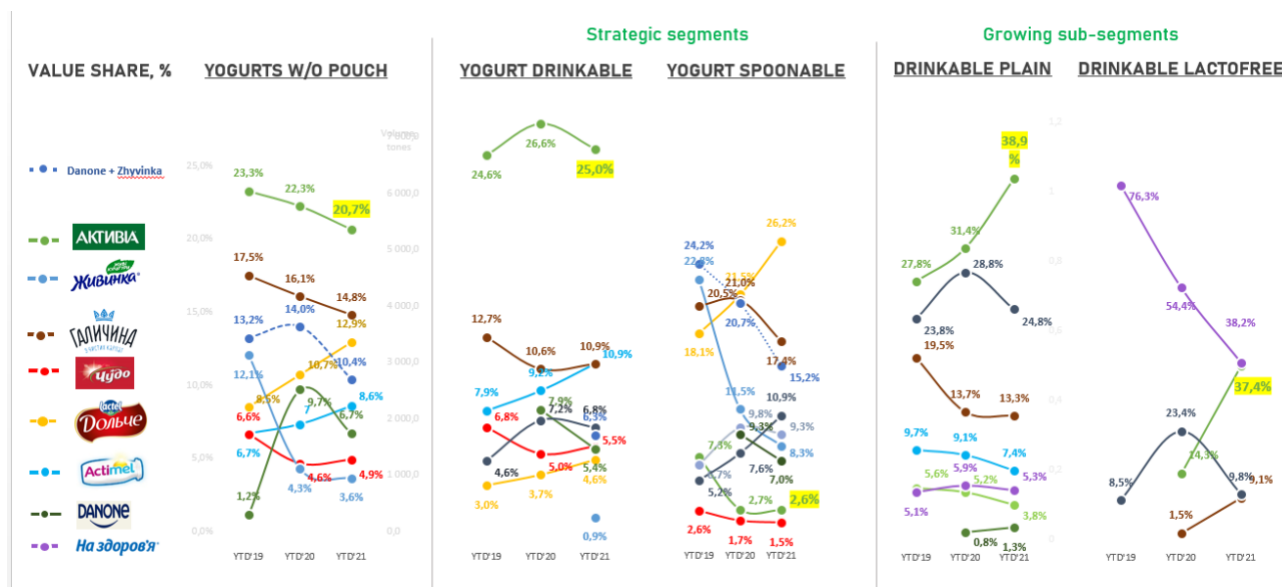


Рисунок Е1. Позиції брендів на окремих сегментах йогуртів в Україні на ринку йогуртів

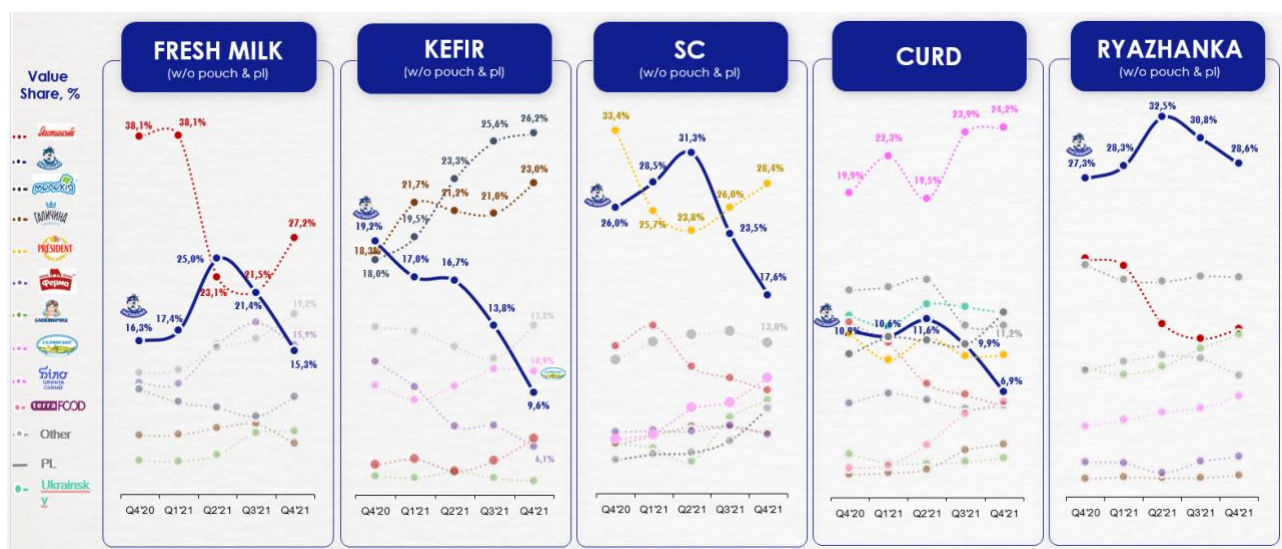


Рисунок Е2. Позиції брендів на окремих сегментах молочної продукції в Україні на ринку молочних продуктів