

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

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Оцінювання стратегічного становища господарських
підрозділів підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу заочної форми, групи ЗМА-5-3

Калініченко Катерина Олегівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ПЕТУХОВА

“10” жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Калініченко Катерини Олегівни

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

1. Тема роботи: Оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства

керівник роботи Крайнюченко Ольга Феодосіївна., к.е.н., доц. кафедри маркетингу
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р. № 819-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 26.01.2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства. Розділ 2. Аналіз становища стратегічних господарських підрозділів ТОВ «Київський БКК». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо подальшого стратегічного розвитку господарського портфеля та обґрунтування маркетингових стратегій стосовно його господарських підрозділів. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності, Динаміка структури господарського портфеля за обсягом виробництва, Адаптована матриця БКГ ТОВ «Київський БКК» за 2021 рік, Адаптована матриця БКГ ТОВ «Київський БКК» за 2022 рік, Визначення обсягів продажу продукції по групах адаптованої матриці БКГ за 2021-2022 р.р., Структура господарського портфеля ТОВ «Київський БКК» за результатами адаптованої матриці БКГ, Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу, Вплив маркетингового заходу на основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК».

6. Дата видачі завдання 10.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	10.10.2023 - 16.10.2023	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.10.2023 - 30.10.2023	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні підходи до обґрунтування маркетингових рішень щодо удосконалення товарного асортименту підприємства»	31.10.2023 - 20.11.2023	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його удосконалення»	21.11.2023 - 11.12.2023	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ступеню збалансованості товарного асортименту ПрАТ «Оболонь» та обґрунтування маркетингових рішень щодо його поліпшення»	12.12.2023 - 01.01.2024	Виконано
6.	Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	02.01.2024 - 15.01.2024	Виконано
7.	Оформлення роботи	16.01.2024 - 26.01.2024	Виконано

Здобувачка

_____ (підпис)

Катерина КАЛІНІЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ольга КРАЙНЮЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Калініченко К.О. Оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі бакалавра розглянуті актуальні питання оцінювання становища та формування оптимального складу стратегічних господарських підрозділів (СГП) підприємства.

Задля досягнення мети дослідження було визначено сутність понять «стратегічні господарські підрозділи» та «господарський портфель»; розглянуто різновиди та класифікацію типів СГП; вивчено методичні засади дослідження становища стратегічних господарських підрозділів; охарактеризовано діяльність підприємства; проаналізовано основні показники роботи ТОВ «Київський БКК»; визначено стратегічне становище господарських підрозділів підприємства матричним методом двофакторного аналізу; окреслено основні напрями поліпшення становища стратегічних господарських підрозділів досліджуваного підприємства.

За результатами дослідження було визначено низку заходів та обрано найбільш пріоритетний. Можливим для впровадження було обрано «Проведення дегустації у місцях продажу продукції». Розрахунок очікуваних результатів та впливу впровадження запропонованого заходу на показники роботи ТОВ «Київський БКК» свідчать про можливість та доцільність його впровадження.

Ключові слова: господарський портфель, стратегічні господарські підрозділи, стратегічні одиниці бізнесу, стратегічні зони господарювання, двофакторні методи матричного аналізу, адаптована матриця БКГ.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства	10
1.1. Стратегічні господарські підрозділи як складові господарського портфеля підприємства: сутність та різновиди.....	10
1.2. Методика визначення та оцінювання фактичного становища стратегічних господарських підрозділів підприємства методом адаптованої матриці БКГ.....	14
1.3. Методичні засади оцінювання ступеня збалансованості структури господарського портфеля підприємства.....	20
Розділ 2. Аналіз становища стратегічних господарських підрозділів ТОВ «Київський БКК».....	25
2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Київський БКК».....	25
2.2. Характеристика складу господарського портфеля досліджуваного підприємства	33
2.3. Визначення стратегічного становища господарських підрозділів ТОВ «Київський БКК» методом адаптованої матриці БКГ	34
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо подальшого стратегічного розвитку господарського портфеля та обґрунтування маркетингових стратегій стосовно його господарських підрозділів	44
3.1. Основні маркетингові стратегії подальшого розвитку господарських підрозділів для ТОВ «Київський БКК»	44
3.2. Визначення економічної результативності впровадження заходу «Проведення дегустації у місцях продажу продукції».....	48
3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження запропонованого заходу	48
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу запропонованого заходу.....	50
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу «Проведення дегустації у місцях продажу продукції».....	52

3.3. Визначення впливу впровадження запропонованого заходу на показники роботи ТОВ «Київський БКК».....	56
Висновки.....	59
Список використаних джерел	61
Додатки	66

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Процес формування та подальший аналіз господарського портфеля підприємства є ключовим елементом для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на створення якісної та кількісної структури асортименту. Врахування частоти оновлення та ретельна обґрунтованість товарної політики є важливими факторами для успішного функціонування сучасного підприємства.

Зазвичай найбільше задоволення потреб покупців визначається правильним процесом формування господарського портфеля підприємства. Цей процес призводить до підвищення реальних прибутків, покращення конкурентних позицій і підвищення економічної стабільності підприємства. У контексті формування діяльності та стратегії розвитку компанії вирішальну роль відіграє ефективне створення господарського портфеля, який буде визначати результати роботи організації як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Проблемам дослідження та оптимізації господарського портфеля підприємства присвячені праці таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених: Ансофф І., Букерсея Ф., Дійапа А., Довгань Л.Е., Котлера Ф., Липчук В.М., Мескона М., Наливайко А.П., Онищенко О.М., та інші. У своїх дослідженнях вони вдіяли значну увагу аналізу, класифікації, структурі та критеріям оцінки господарського портфеля. З урахуванням великої кількості теоретичних та практичних розробок, пріоритетом є більше акцентувати увагу на методах, які забезпечують адаптацію до конкретної ситуації компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо пріоритетного розвитку господарського портфеля ТОВ «Київський БКК».

Відповідно до мети в роботі окреслити та вирішити такі науково-методичні та практичні завдання:

- вивчити теоретико-методичні основи оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства;
- дослідити маркетингові аспекти діяльності ТОВ «Київський БКК»;
- провести аналіз показників економічної діяльності ТОВ «Київський БКК»;
- дослідити господарський портфель ТОВ «Київський БКК»;
- охарактеризувати склад господарського портфеля ТОВ «Київський БКК»;
- визначити становище стратегічних господарських підрозділів ТОВ «Київський БКК» методом адаптованої матриці БКГ;
- розробити пропозиції щодо подальшого стратегічного розвитку господарського портфеля ТОВ «Київський БКК».

Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра є стратегічні господарські підрозділи як складові господарського портфеля ТОВ «Київський БКК».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи оцінювання складу та структури господарського портфеля ТОВ «Київський БКК» у рамках стратегічного маркетингового планування на промисловому підприємстві.

Методами дослідження у дипломній роботі бакалавра є низка методів маркетингових досліджень. Основними методами кабінетних досліджень є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалась), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів), методи системного аналізу та аналіз основних показників діяльності підприємства. Задля виконання основних досліджень диплому було застосовано матричні методи, а саме – адаптовану матрицю БКГ.

Інформаційною базою бакалаврської роботи є положення сучасної економічної теорії, що відносяться до формування та подальшої оптимізації якісної маркетингової діяльності підприємства. Також, в роботі використано

дані Законів України, дані органів статистичного управління України, а також науково-дослідні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної теми.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок, включаючи 17 таблиць і 6 рисунків, список використаних джерел складається з 53 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО СТАНОВИЩА ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічні господарські підрозділи як складові господарського портфеля підприємства: сутність та різновиди

Важливу роль у системі стратегічного маркетингового планування відіграє формування стратегічних господарських підрозділів. Вони формуються після того, як підприємство визначило своє завдання.

Стратегічні господарські підрозділи (СГП) – це самостійні відділення або підрозділи, відповідальні за асортиментну групу, або якийсь товарний відділ у рамках організації з концентрацією на конкретному ринку і керуючим, наділеним повною відповідальністю за об'єднання усіх функцій у стратегію [3, с. 117].

СГП орієнтовані на свої ринки, своїх клієнтів, мають своїх конкурентів. Вони можуть передавати свої продукти іншим СГП даної компанії, конкурувати один з одним, надавати переваги тому чи іншому постачальнику.

Категорія «стратегічний господарський підрозділ» (СГП) – strategic business unit – англ.) – уперше була використана під час роботи консультативної фірми "Мак Кінсі" над проблемами фірми "Дженерал Електрик". СГП – це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма [7, с. 82].

Стратегічний господарський підрозділ характеризується такими параметрами:

- ◆ певний вид продукції, який включає товари і / або послуги;
- ◆ специфічні потреби, які мають бути задоволені;

- ◆ певна група споживачів;
- ◆ конкурентні переваги фірми.

Порівнюючи складові елементи СГП та місії фірми, можна помітити їхню схожість. Різниця між цими двома категоріями полягає в тому, що СГП – це первинна зона стратегічного планування фірми, а місія – узагальнювальна, об'єднувальна нарівні фірми категорія, яка передбачає визначення певних пріоритетів серед СГП.

Багато фірм працюють у різних видах бізнесу, мають диверсифіковану спрямованість. Але зовсім не обов'язково, щоб ці види бізнесу виокремлювалися в організаційні підрозділи. Так, один організаційний підрозділ може охоплювати кілька видів бізнесу, і навпаки, один вид бізнесу може поділятися на кілька підрозділів. Що ж до стратегічного господарського підрозділу, то передбачається обов'язкове виділення його в організаційний підрозділ у структурі фірми.

Стратегічні господарські підрозділи найчастіше виокремлюються за товарним принципом. Наприклад, фірма "Вольво" включає такі стратегічні господарські підрозділи: виробництво автомобілів, автобусів, вантажних автомобілів, двигунів тощо. Коли фірма "Мак Кінсі" розробляла свою знамениту матрицю щодо діяльності фірми "Дженерал Електрик", вона виділила у її складі 49 стратегічних господарських підрозділів: гідравлічне обладнання, гнучкі діафрагми, радіолампи, паливне обладнання та ін. [50, с. 482].

Прикладом корпорації, яка об'єднує різні за напрямками види бізнесу, виділяючи їх у СГП, є компанія "Скандинавські повітряні лінії". До її складу входять такі СГП:

- ◆ служба пасажирських перевезень;
- ◆ служба вантажних перевезень;
- ◆ готельне господарство;
- ◆ служба сервісу;
- ◆ відділення з налагодження навігаційного обладнання.

СГП – це основні елементи побудови стратегічного плану маркетингу. Кожне з них має наступні загальні характеристики: конкретну орієнтацію; точний цільовий ринок; одного з керівників маркетингу фірми на чолі; контроль над своїми ресурсами; власну стратегію, чітко визначених конкурентів; явне відмінна перевага. Концепція СГП була розроблена компанією «Мак-Кінс» для фірми «Дженерал електрик» у 1971 році і дозволяє виявити господарські підрозділи, що мають найбільший потенціал за доходами, і надати їм ресурси, необхідні для їх росту. СГП, що не відповідають очікуванням, постійно контролюють і у разі потреби продають або закривають. У фірмі «Дженерал електрик» діє близько 30 СГП різного розміру. На 16 з них припадає 87% збуту і 92% прибутків; у всіх цих областях «Дженерал електрик» є лідером. Організація може стати некерованою, якщо створить занадто багато таких самостійних підрозділів. Скільки потрібно СГП, залежить від завдання організації, її ресурсів і готовності вищого керівництва делегувати повноваження. У ході обстеження 1000 найбільших промислових фірм США було встановлено, що типова компанія має їх близько 30. Спеціалізована фірма може мати й одне [37, с. 76].

Основні риси стратегічного господарського підрозділу такі:

- 1) СГП охоплює певний вид бізнесу (або кілька взаємозв'язаних видів бізнесу), який відокремлений від інших у межах фірми;
- 2) СГП має своє коло конкурентів, яких він намагається наздогнати і перевершити;
- 3) кожним СГП керує окремий менеджер, який відповідає за його стратегічний розвиток [37, с. 79].

Основне завдання стратегічного маркетингу щодо стратегічного господарського підрозділу таке: визначити конкурентний стан цього підрозділу на ринку та напрями його стратегічного розвитку. Для цього використовується здебільшого інструментарій матричного аналізу (матриці І. Ансоффа, Бостонської консультативної групи, "Мак Кінсі – Дженерал

Електрик", стратегічна модель Портера тощо). Методику матричного аналізу буде розглянуто в наступних розділах роботи [37, с. 80].

В основі визначення підрозділів підприємства лежить заснована на тих або інших принципах систематизація його діяльності. Причому чим складніша різноманітність видів діяльності на підприємстві, тим складніша його управлінська структура. В класичному дослідженні діяльності найбільших корпорацій США американський історик підприємництва Альфред Чандлер показав, що успішно діючі корпорації мають тенденцію до шаблонного структурного розвитку в міру їхнього зростання і розвитку. У його роботах були виділені три послідовні стадії структурного розвитку, при цьому еволюція структури розглядалася як реакція на ускладнення управлінських завдань [52, с. 453].

Перша стадія: проста структура. Перша стадія ґрунтується на тому, що підприємець засновує фірму для реалізації якійсь ідеї (товару або послуги). На цій стадії фірма має структуру, що дозволяє підприємцеві безпосередньо управляти діяльністю кожного службовця, приймати всі важливі рішення і знаходитися в курсі всіх подій в організації. Фірмі на першій стадії властива неформальна структура, планування звичайно носить короткостроковий і реактивний характер. Сильна сторона підприємства полягає в його гнучкості і динамічності, а його найбільше слабким місцем є те, що підприємець несе повну відповідальність, як за вибір стратегії, так і за реалізацію окремих оперативних завдань. По міру розширення підприємства розвивається так звана криза керівництва (підприємець не справляється з усім комплексом типових функцій менеджменту). Підприємство повинно вирішити дану кризу, перед тим, як воно зможе увійти в другу стадію структурного розвитку [52, с. 455].

Друга стадія: функціональна структура. На другій стадії підприємець замінюється або доповнюється групою менеджерів, що мають функціональну спеціалізацію: НДІДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал. Перехід до цієї фази вимагає істотних змін стилю менеджменту на підприємстві,

особливо якщо керівник є засновником фірми. Якщо цього не відбудеться, то залучення додаткових фахівців може не принести істотної користі підприємству. Сконцентрувавшись в одній привабливій галузі, підприємство, що знаходиться в другій фазі розвитку, може функціонувати дуже успішно. Однак при переході на виробництво нових видів продукції інших галузей переваги функціональної структури можуть бути втрачені. У тому числі може розвинутиися криза автономії, при якій менеджерам, що управляють новими видами бізнесу, потрібно більше свободи в прийнятті рішень, ніж вони мають у межах сформованої функціональної структури [52, с. 456].

Третя стадія: дивізіональна структура. Дивізіональна (від англійського division – підрозділ) структура почала завойовувати популярність починаючи з 1950-х років. Підприємство на третій стадії розвитку фокусує увагу на управлінні різними видами бізнесу. Такі підприємства зростають, диверсифікуючи випуск продукції і розширяючи географію своєї діяльності. Ці підприємства розвиваються в напрямку до філіальної структури з центральним штабом і децентралізованими оперативними підрозділами, причому кожний підрозділ, або одиниця бізнесу є функціонально організованою компанією в другій стадії розвитку. Таким чином, різні одиниці бізнесу можна розглядати як самостійні виробничо-комерційні підрозділи, що об'єднують усі види діяльності по виробництву і реалізації якогось виду продукції [52, с. 457].

1.2. Методика визначення та оцінювання фактичного становища стратегічних господарських підрозділів підприємства методом адаптованої матриці БКГ

Для того щоб, приймати маркетингові рішення стосовно господарського портфеля підприємства спочатку підприємство оцінює стан всіх стратегічних господарських підрозділів (СГП). У економічній літературі

зустрічаються ще такі назви, як стратегічна бізнес одиниця (СБО) або стратегічна зона господарювання (СЗГ).

СГП (або СБО чи СЗГ) – це самостійні відділення чи підрозділи, які відповідають за асортиментну групу або окремий товар підприємства з концентрацією на конкретному ринку.

Кожен із них має такі загальні характеристики:

- конкретна орієнтація та відповідна стратегія;
- цільовий ринок;
- чітко визначені конкуренти та конкурентні переваги;
- його очолює управитель, наділений повною відповідальністю за об'єднання усіх функцій у стратегію [37, с. 204]

Аналіз господарського «портфеля» фірми (портфоліо-аналіз або портфельний аналіз) дозволяє визначити шанси та ризики СГП, прийняти рішення про їх подальший розвиток (або скорочення чи припинення діяльності).

Найпопулярнішими методами портфельного аналізу є два методи:

- матриця (метод) БКГ (частка ринку – зростання ринку);
- матриця розроблена фахівцями корпорації «ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК» і консультаційною фірмою «МАК КІНСІ». Ця матриця відома як матриця «привабливість – конкурентоспроможність».

Матриця «Бостон консалтинг груп» дозволяє підприємству класифікувати кожен СГП за його часткою ринку стосовно основних конкурентів та за темпами зростання галузі. Матриця передбачає чотири типи СГП: «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки» та пропонує стратегії для кожного з них СГП, які охоплюють значні частки ринку в секторах економіки, що розвиваються, називаються «зірками». «Зірка» дає значні прибутки, але потребує значних коштів для фінансування розвитку. З часом розвиток галузі сповільнюється, і «зірка» переходить у ранг «дійної корови» [37, с. 212].

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше - то в ліву (>1). Горизонтальна вісь («частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

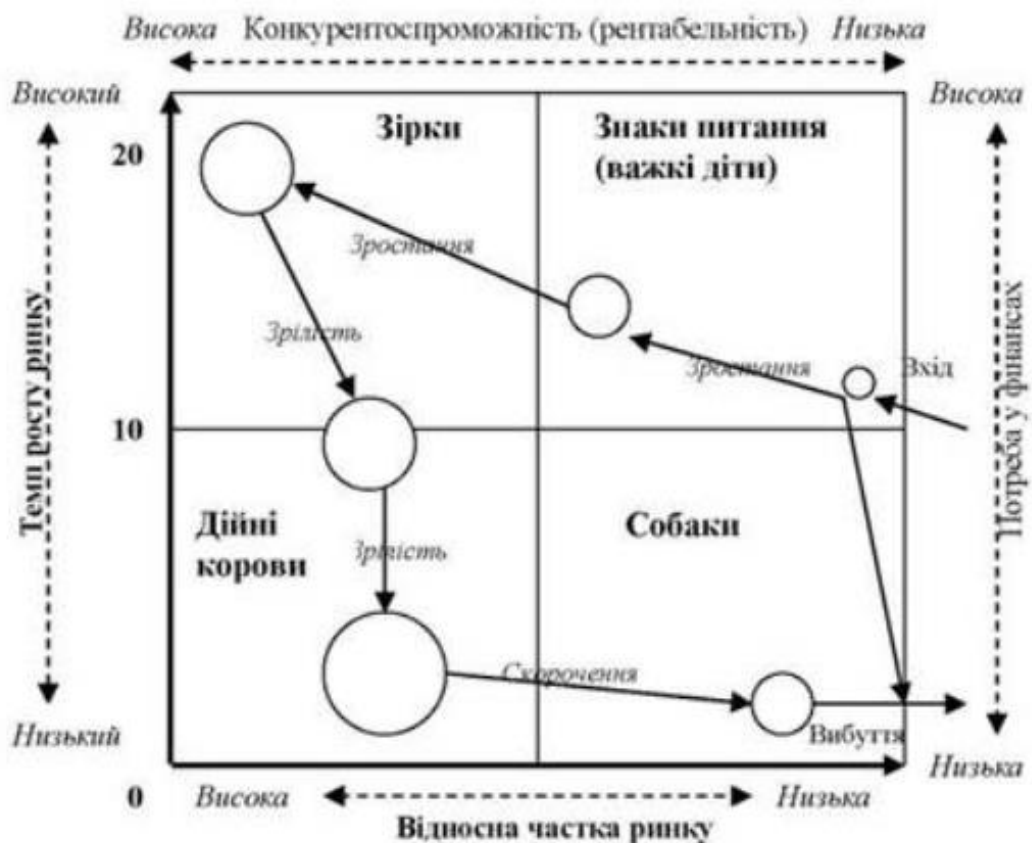


Рис.1.1. Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Джерело: [7, с. 54]

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певного рівня грошових витрат на його освоєння.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «важкі діти», «зірки», «дійні корови», «собаки».

«Важкі діти» – це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика). Як правило, ці СГП виробляють товари, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо «Важких дітей», – чи є можливість у підприємствах збільшити їх ринкову частку [30, с. 62].

«Зірки» – це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Підприємство може і не мати «Зірок» у складі свого портфеля бізнесу. Якщо ріст ринку уповільнюється, «Зірка» перетворюється у «Дійну корову».

«Дійні корови» – такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). «Дійна корова» може утворитися із «Зірки», якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка «Дійної корови» є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюється фінансування «Зірок» та «Важких дітей». Чим більше у підприємства «Дійних корів» у складі портфеля бізнесу, тим кращі у нього фінансові можливості. Але якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку «Дійних корів», постане необхідність

вкладати великі кошти в зміцнення їхніх ринкових позицій, інакше така «Дійна корова» може перетворитися в «Собаку» [24, с. 135].

«Собаки» – такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток «Важких дітей» або підтримання «Зірок». Якщо «Собака» потрапляє в зону збитків, необхідно прибрати її зі складу портфеля бізнесу підприємства.

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія (рішення) даного бізнесу [21, с. 57].

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформувані наступні альтернативні стратегії:

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «Важких дітей» на «зірок». А для «зірок» – утримання, подальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію «знак питання» потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. «Збереження частки ринку» – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції «дійні корови», причому сильні «дійні корови», що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від «доїння» направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається («важкі діти»), а також на інновації.

Стратегія 3. «Збирання врожаю» – отримання коротко-строкового прибутку в максимально можливих розмірах на-віть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію зас-тосовують в першу чергу для слабких «корів», що не мають майбутнього і для таких же «важких дітей» та «собак».

Стратегія 4. «Ліквідація бізнесу» – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції «собак» і «важких дітей», не приносять доходу і немає

надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («важкі діти», «зірки») [21, с. 61].

Виділяють декілька різновидів матриці БКГ [34, с. 116]:

1. Класична матриця БКГ – що будується за співвідношенням темпів зростання ринку та відносної ринкової частки щодо найбільшого конкурента. Така матриця БКГ є класичним універсальним інструментом для аналізу товарного асортименту та номенклатури підприємства. Але часто буває неможливо побудувати класичну матрицю БКГ, з причини відсутності необхідних даних і виникнення труднощів у визначенні частки ринку конкурентів. Тому були розроблені і знайшли широке застосування видозмінені матриці БКГ. Ними стали модифікована та адаптована матриці.

2. Модифікована матриця БКГ – будується за співвідношенням темпів зростання обсягів продажів та рентабельності продукції.

3. Адаптована матриця БКГ – будується за співвідношенням темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства. Темпи росту продажів розраховуються як відношення обсягу продажу даного продукту за поточний період до обсягу продажів цього ж продукту за попередній період. У випадку, якщо товар не був присутній в асортименті компанії в минулому році, рекомендується темпи його росту брати за 100%.

Ефективність застосування адаптованої матриці БКГ в ситуації нераціональної структури асортименту значно знижується. Тобто, якщо за розрахунком коефіцієнта раціональності структури асортименту, структура асортименту визнається як нераціональна, доречно застосовувати модифіковану матрицю.

Обидві видозмінені матриці будуються на підставі внутрішньої інформації компанії і дозволяють зробити повноцінний аналіз та висновки.

Інтерпретація результатів аналізу товарного асортименту та номенклатури фірми за матрицею БКГ дає можливість оцінити ступінь збалансованості товарного портфеля підприємства.

1.3. Методичні засади оцінювання ступеня збалансованості структури господарського портфеля підприємства

Обґрунтування та прийняття маркетингових рішень щодо господарського портфеля підприємства вимагає системного та обґрунтованого підходу. Нижче наведено декілька методичних підходів, які можна використовувати в цьому контексті [9, с. 74]:

1. Системний аналіз: Застосування системних методів аналізу для вивчення взаємозв'язків між різними компонентами господарського портфеля. Врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на продукти або послуги підприємства.

2. Метод SWOT-аналізу: Визначення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Це допомагає ідентифікувати ключові напрямки розвитку та проблеми в господарському портфелі.

3. Аналіз конкурентної ситуації: Вивчення конкурентів, їхніх продуктів та стратегій для визначення конкурентних переваг і можливостей підприємства на ринку.

4. Аналіз попиту і споживчої поведінки: Вивчення потреб споживачів, їхніх уподобань та звичок для адаптації продуктів або послуг до ринкових вимог.

5. Прогнозування та дослідження ринку: Використання методів прогнозування для визначення тенденцій розвитку ринку та попиту на продукти або послуги підприємства.

6. Аналіз ефективності маркетингових кампаній: Оцінка результатів попередніх маркетингових заходів для визначення їхньої ефективності та виокремлення найуспішніших стратегій.

7. Стратегічне планування: Розробка довгострокових стратегій розвитку господарського портфеля підприємства, враховуючи всі

вищезазначені аспекти та спрямовуючи їх на досягнення цілей компанії [33, с. 95].

Ці методичні підходи можна використовувати як окремо, так і в комбінації для більш детального та комплексного обґрунтування та прийняття маркетингових рішень щодо господарського портфеля підприємства.

Критерії вибору методики формування продуктового портфелю, так само як і результат цього вибору, зумовлюються конкретними цілями підприємства. Одним із найпоширеніших критеріїв оцінки ефективності продуктового портфелю є його середньозважена рентабельність. Альтернативними критеріями можуть бути частка галузевого ринку, індекс лояльності наявних клієнтів тощо. Ефективність продуктового портфелю, оцінена за одним із цих критеріїв, може свідчити про результативність методики, на основі якої він формувався. Тобто за цими критеріями методика оцінюється постфактум. А під час самого процесу вибору оцінюються зазвичай лише можливі затрати коштів, часу та ресурсів та відповідність тієї чи іншої методики встановленим цілям.

Як уже зазначалось стосовно матриці БКГ, що існують декілька різновидів цієї матриці:

- Класична матриця БКГ – показниками для побудови є темпи зростання ринку та відносна ринкова частка щодо найбільшого конкурента. Будується у вигляді матриці. Шкала позначень по вертикалі (для темпів зростання) розміщується по зростаючій з низу до гори, а по горизонталі (для ринкової частки) – по зростаючій з права на ліво. Напрямок руху успішних СГП здійснюється проти часової стрілки.

Матриця БКГ є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. Проте побудувати класичну матрицю не завжди є можливість через певні об'єктивні, як то брак даних та неможливість обчислення ринкової частки конкурентів через закритість та конфіденційність інформації. У відповідь на таку нагальну потребу були

розроблені і знайшли широке застосування видозмінені матриці БКГ, якими є модифікована та адаптована матриці.

- Модифікована матриця БКГ розроблена та запропонована викладачами кафедри маркетингу НУХТ. Будується за показниками: темпи зростання обсягів продажів та рентабельність продукції;

- Адаптована матриця БКГ дуже близька за своїми показниками до модифікованої матриці БКГ. Такими показниками є темпи росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частка обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства.

Розглянуті вище видозмінені матриці будуються на підставі завжди доступних даних, дають можливість отримати достовірні результати та надати обґрунтовані висновки задля прийняття виважених маркетингових рішень.

Модифікована та адаптовані матриці зазнали змін не лише за складом показників, за якими вона будується, а й за принципом побудови. Обидві видозмінені матриці з метою можливості будувати їх за допомогою комп'ютерних програм будуються у системі координат. Для них є характерним напрямок руху успішних СГП за часовою стрілкою [34, с. 117].

Маркетингові стратегії для кожного з чотирьох видів СГП за результатами матриці БКГ незалежно від її різновидів є такими:

1. Зірки (висока частка ринку, високий темп росту):

- Інтенсивна стратегія розширення ринку: Зосереджуйте зусилля на розвитку нових ринків, залученні нових клієнтів, інтенсивному маркетингу та рекламі для максимізації прибутковості.

- Інвестиції в дослідження та розвиток: Розвивайте та вдосконалюйте продукти, забезпечуючи інноваційні функції для утримання високого темпу росту.

2. Дійні корови (велика частка ринку, низький темп росту):

- Стратегія утримання ринкової позиції: Зосередьте зусилля на утриманні існуючих клієнтів, оптимізації виробництва та зниженні витрат.

- Маркетингові кампанії для утримання інтересу: Запускайте маркетингові кампанії, які підтримують і підсилюють імідж бренду серед вже існуючої аудиторії.

3. **Важкі діти (низька частка ринку, високий темп росту):**

- Стратегія диференціації: Вдосконалюйте і розширюйте асортимент продуктів, надаючи унікальні характеристики, що привертають увагу покупців.

- Маркетингова комунікація та освіта: Зосереджуйте зусилля на створенні свідомості та освіті щодо переваг продуктів, спрямованих на високий темп росту.

4. **Собаки (низька частка ринку, низький темп росту):**

- Стратегія оптимізації та зниження витрат: Оптимізуйте виробничі процеси, зменшуйте асортимент або розглядайте можливість відмови від неефективних продуктів.

- Маркетингові заходи для підтримки: Використовуйте маркетингові заходи, такі як розпродажі чи програми лояльності, для підтримки продажів та позитивного іміджу.

Ці стратегії повинні бути гнучкими і адаптованими згідно з змінами на ринку та підприємницьким середовищем. Регулярний аналіз ефективності та реагування на зміни допомагає підтримувати конкурентоспроможність бізнесу.

Інтерпретація результатів аналізу складу господарського портфеля фірми за матрицею БКГ передбачає оцінювання збалансованості господарського (товарного) портфеля за такими критеріями:

Господарський портфель (товарний портфель чи товарний асортимент) вважається збалансований, якщо:

- частка асортиментних позицій із групи «Дійна корова» \geq , ніж 45-50 %;

- частка асортиментних позицій із групи «Важкі діти» \geq , ніж 20-15 %;

- частка асортиментних позицій із групи «Зірка» є \leq , ніж 20-30 %;
- частка асортиментних позицій із групи «Собака» не перевищує \leq 5 %.

Господарський (товарний) портфель вважається НЕ збалансований, якщо:

- в асортиментному портфелі відсутні (або їхня частка незначна) товари, що є джерелами фінансування для компанії (товари із групи «Дійна корова»);
- немає чи недостатньо нових товарів (із групи «Важкі діти») [34, с. 118].

Різновидами оцінок ступеня збалансованості структури господарського (товарного) портфеля є: збалансована; частково збалансована з високим наближенням до збалансованості; частково збалансована з низьким наближенням до збалансованості; частково збалансована; наближена до незбалансованої; незбалансована [34, с. 119].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНОВИЩА СТРАТЕГІЧНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Київський БКК»

ТОВ «Київський БКК» – один з найбільших національних виробників кондитерських виробів – тортів і тістечок. ТОВ «Київський БКК» займає 18 % в обсязі виробництва м'яких кондитерських виробів в Україні. Історія бренду «Київський БКК» налічує понад 100 років, за які підприємство виросло з невеликого млина до лідера галузі. Підприємство було створено у 1930 році, як основне кондитерське підприємство ПрАТ «Київхліб», в Шевченківському районі Києва на вулиці В. Чорновіла, 41. А у 2013 році закрито та перевезене у приміщення хлібокомбінату «Київхліб» №12 на вулицю П. Чаадаєва, 7 разом з обладнанням та частиною персоналу. Наразі, з 5.10.2016, це повноцінне підприємство ТОВ «Київський БКК».

Керівником організації є Поліщук Віктор Володимирович. Повна назва підприємства товариство з обмеженою відповідальністю «Київський БКК». Форма власності підприємства – приватна. Місце розташування підприємства: вул. Петра Чаадаєва, 7, м. Київ, Україна. Функціонують під логотипом «БКК»:



Рис. 2.1. Логотип компанії «Київський БКК»

Джерело: [28]

Місія «Київський БКК»: Пристрасно, інноваційно та відповідально ми барвуємо життя солодким щастям! БКК – щастя є!

Вищим органом управління ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК» є загальні збори учасників. Загальне керівництво діяльністю. Товариства, за винятком вирішення питань, віднесених статутом до виключної компетенції загальних зборів, а так само керівництво поточною діяльністю здійснюється директором. Директор призначається та звільняється з посади рішенням загальних зборів акціонерів. Діяльність підприємства керується законами України та нормативними актами, внутрішніми документами, а також статутом, які не суперечать законодавству.

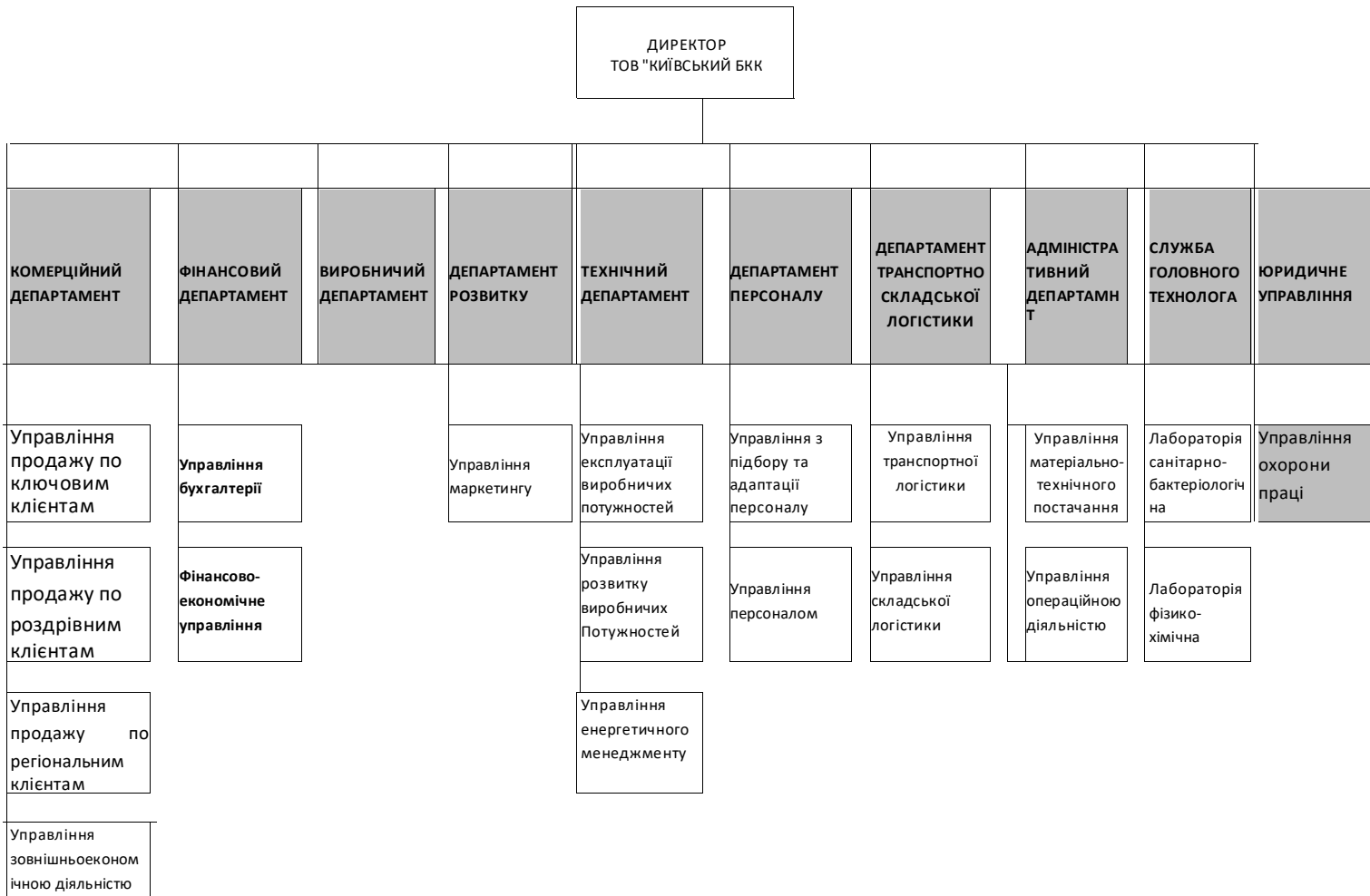


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Київський БКК»

Джерело: розроблено автором за внутрішніми даними підприємства

На підприємстві впроваджена лінійно-штабна організаційна структура що допомагає керівнику розподіляти правильно роботу.

Організаційна структура управління маркетингу: керівник управління маркетингу, фахівці з маркетингу: дизайнер, СММ-менеджер, PR-фахівець, маркетолог. Схематично зображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура управління маркетингу ТОВ «Київський БКК»

Джерело: розроблено автором за внутрішніми даними підприємства

В департаменті управління маркетингу також запроваджена лінійно-штабна організаційна структура.

Виробничий процес продукції організовано на заводі, який розташований за адресою вул. Петра Чаадаєва, 7, м. Київ, Україна.

Стадії виробничих операцій м'яких кондитерських виробів:

- пічне відділення:
 - цех, в якому замішують тісто;
 - цех, в якому випікаються коржі та тістечка;
- кондитерський цех: де коржі та тістечка остигають після випічки;
- оформлювальний відділ: оформлення тортів та тістечок.

ТОВ «Київський БКК» має два склади:

- матеріально-технічний – непродовольчий склад де зберігаються: пакувальні матеріали (коробки, плівки, стрічки), канцтовари та інше;

- продовольчий – де зберігається готова продукція.

Основною продукцією є м'які кондитерські вироби, які реалізуються через великі торгові мережі, окремі продовольчі магазини та фізичним особам через онлайн торгівлю.

ТОВ «Київський БКК» налічує в своєму асортименті такі групи продукції:

- торти
- тістечка
- лаваші

Спеціалізація кондитерського цеху направлена на виготовлення тортів та тістечок. Виробництво тортів здійснюється двох видів:

- бісквітні;
- повітряно-горіхові.

Тістечка виготовляються трьох видів:

- заварні;
- бісвітно-кремові;
- трюфельні [28].

Для усіх тортів і тістечок використовують креми і начинки, які готуються безпосередньо на підприємстві.

Креми: вершкові, молочні.

Начинки: з додаванням згущеного молока, фруктів.

На виробництві застосовуються як традиційні, так і сучасні інноваційні технології.

Наприклад, еклери і заварні тістечка БКК виготовляються за допомогою повністю автоматизованої лінії виробництва, де присутнє мінімальне втручання працівників.

А торти БКК прикрашаються вручну (в оздоблювальному відділенні оздоблення проходить виключно вручну) [28].

На механізованій лінії для виробництва тортів випускають торти чотирьох основних груп напівфабрикатів:

- білкові;
- бісквітні;
- бісквітні з какао;
- повітряно-горіхові.

Повний асортимент продукції ТОВ «Київський БКК» представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ширина та глибина асортименту

Ширина			
1	2	3	4
Глибина	Торти	Тістечка	Лаваші
	1. «Вафельний зі згущеним молоком»	1. «Еклери французькі» в індивідуальній упаковці	1. «Піта»
	2. «Мурашник» з волоським горіхом	2. Тістечка «Горішки зі згущеним молоком»	2. «Зі шпинатом»
	3. «Сметанник»	3. Привид Києва	3. «До шашлику»
	4. «Серце Країни»	4. Еклери «Разом до перемоги!»	4. «Вірменський»
	5. «Soufle глазурований» з маршмелу	5. «Еклери зі смаком пломбіру» в індивідуальній упаковці	5. «Кавказький»
	6. «Soufle глазурований з арахісом»	6. «Еклери зі смаком пломбіру» в індивідуальній упаковці	
	7. «Медовик»	7. «Еклери зі смаком фісташки» в індивідуальній упаковці	
	8. «Медовик»	8. «Еклери зі смаком фісташки» в індивідуальній упаковці	
	9. «Київський дарунок з фундуком від Шефа»	9. «Ой, у лузі червона калина»	
	10. «Наполеон»	10.«Горішки» зі згущеним молоком та волоським горіхом	
	11. «Маракеш»	11.«Заварні з кремом» в індивідуальній упаковці	
	12. «Грильязний глазурований»	12.«Заварні з кремом» в індивідуальній упаковці	
	13. «Київський дарунок» з арахісом	13.«Київські» з арахісом	
	14. «Хрещатий яр»	14.«Еклери смак пломбір»	
15. «Празький» з вишнею	15.«Трюфельні» з молочною начинкою		

1	2	3	4
	16. «Трюфельний»	16.«Золотий горішок»	
		17.«Бісквітно-кремові»	
		18.«Заварні з кремом»	
		19.Заварні «Іриска»	
		20.«Еклери французькі»	
		21.«Еклери зі згущеним молоком»	

Джерело: складено автором за внутрішніми даними підприємства.

Аналізуючи табл.2.1, можемо зробити висновки що асортимент є доволі широким тому що має 3 напрями та досить глибоким – 42 позиції.

В асортименті ТОВ «Київський БКК» також є сезонні позиції, та кілька тортів, які зняті з виробництва через військові дії на території України.

У підприємства доволі велика кількість постачальників, адже для виготовлення продукції потрібна різна та відповідно якісна сировина. Окрім основної та додаткової сировини, що використовується у кондитерському виробництві (цукор, вершкове масло, борошно, горіхи, цукати, харчові домішки та барвники, тощо), постачальники забезпечують досліджуване підприємство паливно-мастильними матеріалами Майже всі постачальники є товариствами з обмеженою відповідальністю. Основними постачальниками ТОВ «Київський БКК» є:

- Масло: ТОВ «Рихальський буринський молокозавод», ТОВ «ІВА-АРТ»
- Борошно: ТОВ «Столичний млин», ТОВ «Агроснаб»
- Цукор: ТОВ «Національний цукор», ТОВ «Панда», ТОВ «Простір-А»
- Згущене молоко: ТОВ «Імперіал-плюс», ПрАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат»
- Меланж: ТОВ «Овостар Юніон», ТОВ «Овопрайм», ТОВ «Імперово Фудс»
- Глазур шоколадна: Шоколадна компанія «Мир», ТОВ «Діат-логістик»

•Какао: ТОВ «КакаоМіл», Шоколадна компанія «Мир»

Посередниками ТОВ «Київський БКК» виступають найбільші торгові мережі України, а саме в «АТБ», «Ашан», «Metro», «Novus», «Сільпо», «Фора», «Варус», «Еко-маркет», «Fozzy».

За допомогою табл. 2.2 можна охарактеризувати посередників підприємства.

Таблиця 2.2

Характеристика торговельних посередників підприємства

Найбільші торгові посередники підприємства	Вартість ресурсів (послуг), які постачають (надають) посередники, тис. грн.		Відхилення		Питома вага поставок посередника у загальному обсязі поставок, %
	2021 рік	2022 рік	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	
1. Сільпо	158228,57	167304,63	9076,06	5,74	22,9
2. АТБ	148625,31	150596,56	1971,25	1,33	20,6
3. Фора	98504,34	91056,30	-7448,03	-7,56	12,5
4. Novus	55456,50	65940,03	10483,54	18,90	9,0
5. Київхліб	43231,23	44663,25	1432,02	3,31	6,1
6. Велика кишеня	36124,21	38172,37	2048,16	5,67	5,2
7. Varus	40822,64	29775,29	-11047,35	-27,06	4,1
8. Ашан	36504,18	27505,10	-8999,08	-24,65	3,8
9. Metro	25388,90	18362,48	-7026,42	-27,68	2,5
10. Мегамаркет	16316,02	14045,48	-2270,54	-13,92	1,9
11. Еко маркет	25285,15	13360,48	-11924,66	-47,16	1,8
12. Таврия В	9138,46	5132,02	-4006,44	-43,84	0,7
13. Інші	101812,51	64586,02	-37226,50	-36,56	8,8
Разом	795438,00	730500,00	-64938,00	-8,16	100

Джерело: складено автором.

З табл. 2.2 видно, що найбільше продукції реалізується через мережу «Сільпо», а саме 22,9%, на другому місці мережа «АТБ» через неї реалізується 20,6% продукції, на третьому – «Фора» – 12,5%. Novus – 9,0%. Київхліб – 6,1%. Велика кишеня – 5,2 %. Varus – 4,1%. Ашан – 3,8%. Metro –

2,5%. Мегамаркет – 1,9%. Еко Маркет – 1,8%. Таврия В – 0,7%. Через інші мережі відпускається 8,8% продукції.

З метою визначення ефективності функціонування ТОВ «Київський БКК» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності в продовж 2021-2022 років, які наведені в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК»

Показники	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	795438	730500	-64938	-8,16
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	398990	358170	-40820	-10,23
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	35924	35802	-122	-0,34
4. Витрати на збут	тис. грн.	253435	206965	-46470	-18,34
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	688349	600937	-87412	-12,70
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	107089	129563	22474	20,99
7. Прибуток чистий	тис. грн.	72735	98494	25759	35,41
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	коп.	86,54	82,26	-4,27	-4,94
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	9,14	13,48	4,34	-
10. Рентабельність продукції	%	15,56	21,56	6,00	-

Джерело: розраховано автором

З наведених даних можемо зробити висновок, що протягом 2022 року у ТОВ «Київський БКК» знизилися обсяги реалізації продукції у вартісному виразі. Зокрема, чистий дохід (виручка від реалізації продукції) зменшилася у звітному році на 64938 тис. грн. (на 8,16%) по відношенню до 2021 року.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зменшились на 87412 тис. грн. (на 12,70%), це відбулося за рахунок зменшення витрат на збут на 46470 тис. грн., адміністративних витрат на 122 тис. грн., та собівартості продукції на 40820 тис. грн.

Відповідно до того, що повні витрати знизилися більшими темпами, ніж відбулося зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації, то прибуток від реалізації продукції зріс на 22474 тис. грн. (або на 20,99 %). Як результат, у 2022 році порівняно з 2021 роком отримано чистого прибутку у сумі 98494 тис. грн.

Показник рентабельності продукції свідчить, що результативність виробництва продукції у 2022 році зросла на 4,34 відсоткових пункти. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції знизилися на 4,27 коп., що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Однак, не зважаючи на те, що кілька показників погіршилися, підприємство працює в гарному темпі та постійно розвивається.

2.2. Характеристика складу господарського портфеля досліджуваного підприємства

Адаптована матриця БКГ – це різновид матриці Бостонської Консультативної Групи. Для побудови матриці потрібні дані темпів росту продажів поточного та попереднього досліджуваних періодів, які співвідносяться між собою, та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства.

Щоб досягти поставленої мети кваліфікаційної роботи бакалавра роботи, треба вирішити одне із визначених завдань – проведення оцінювання стратегічного становища господарських підрозділів підприємства.

Господарський портфель ТОВ «Київський БКК» складається з таких СГП: Бісквітні торти, Повітряно-горіхові торти, Еклери, Пахлава, Тістечка, Лаваші.

Розглянемо структуру динаміку господарського портфеля у вартісному виразі (табл. 2.4).

Динаміка структури господарського портфеля за обсягом виробництва

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	
Бісквітні торти	275375,88	244728,32	34,62	33,50	-1,12
Повітряно-горіхові торти	223764,74	207467,40	28,13	28,40	0,27
Еклери	70191,67	63782,21	8,82	8,73	-0,09
Пахлава	15498,16	16279,05	1,95	2,23	0,28
Тістечка	164280,50	148036,61	20,65	20,27	-0,39
Лаваші	46327,05	50206,41	5,82	6,87	1,05
Разом	795438,00	730500,00	100,00	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньої звітності підприємства.

З даної структури господарського портфелю ТОВ «Київський БКК» видно, що загалом динаміка позитивна, хоч і показники кількох СГП знизилися, але ці зміни незначні. Виробництво таких СГП знизилося: бісквітні торти (на 1,12%), еклери (на 0,09%) та тістечка (на 0,39%). Такі групи товарів, як повітряно-горіхові торти, пахлава, лаваші – зросли відповідно на 0,27%, 0,28% та 1,05%. Відхилення у структурі є незначними, враховуючи, що у 2022 році розпочалося повномасштабне вторгнення, виробництво майже зберегло обсяги виготовлення продукції та підприємство продовжує працювати в гарному темпі та постійно розвиватися.

2.3. Визначення стратегічного становища господарських підрозділів ТОВ «Київський БКК» методом адаптованої матриці БКГ

Для побудови адаптованої матриці БКГ було використано внутрішню інформацію підприємства про обсяги продажу продукції по групах господарського портфеля підприємства (табл. 2.5).

Вихідна інформація та розрахунок показників для побудови адаптованої матриці БКГ ТОВ «Київський БКК» за 2021-2022 р.р.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.			Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %		Структура асортименту, Питома вага %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік	2021 рік	2022 рік
Бісквітні торти	253797,15	275375,88	244728,32	108,50	88,87	34,62	33,50
Повітряно горіхові торти	204522,55	223764,74	207467,40	109,41	92,72	28,13	28,40
Еклери	46987,24	70191,67	63782,21	149,38	90,87	8,82	8,73
Пахлава	11905,88	15498,16	16279,05	130,17	105,04	1,95	2,23
Тістечка	107641,77	164280,50	148036,61	152,62	90,11	20,65	20,27
Лаваші	52206,41	46327,05	50206,41	88,74	108,37	5,82	6,87
Разом	677061,00	795438,00	730500,00	-	-	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньої звітності підприємства.

Розраховуємо темпи зростання продажу кожного СГП ТОВ «Київський БКК» за 2021 рік:

$$T_1 = \frac{275375,88}{253797,15} \times 100\% = 108,50\%$$

$$T_2 = \frac{223764,74}{204522,55} \times 100\% = 109,41\%$$

$$T_3 = \frac{70191,67}{46987,24} \times 100\% = 149,38\%$$

$$T_4 = \frac{15498,16}{11905,88} \times 100\% = 130,17\%$$

$$T_5 = \frac{164280,50}{107641,77} \times 100\% = 152,62\%$$

$$T_6 = \frac{46327,05}{52206,41} \times 100\% = 88,74\%$$

Наступне завдання визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони для цього розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{\text{под}}^{2021} = \frac{152,62\% + 88,74\%}{2} = 120,68\%$$

Наступним етапом є розрахунок частки обсягу продажів кожного СГП ТОВ «Київський БКК» у загальному обсязі продажів підприємства за 2021 рік:

$$Ч_1 = \frac{275375,88}{795438,00} \times 100\% = 34,62\%$$

$$Ч_2 = \frac{223764,74}{795438,00} \times 100\% = 28,13\%$$

$$Ч_3 = \frac{70191,67}{795438,00} \times 100\% = 8,82\%$$

$$Ч_4 = \frac{15498,16}{795438,00} \times 100\% = 1,95\%$$

$$Ч_5 = \frac{164280,50}{795438,00} \times 100\% = 20,65\%$$

$$Ч_6 = \frac{46327,05}{795438,00} \times 100\% = 5,82\%$$

Далі розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною частками обсягів продажу СГП у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$Ч_{\text{под}}^{2022} = \frac{34,62\% + 1,95\%}{2} = 18,28\%$$

На основі даних розрахунків будемо адаптовану матрицю, для цього відкладаємо по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу СГП по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка СГП в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.4).

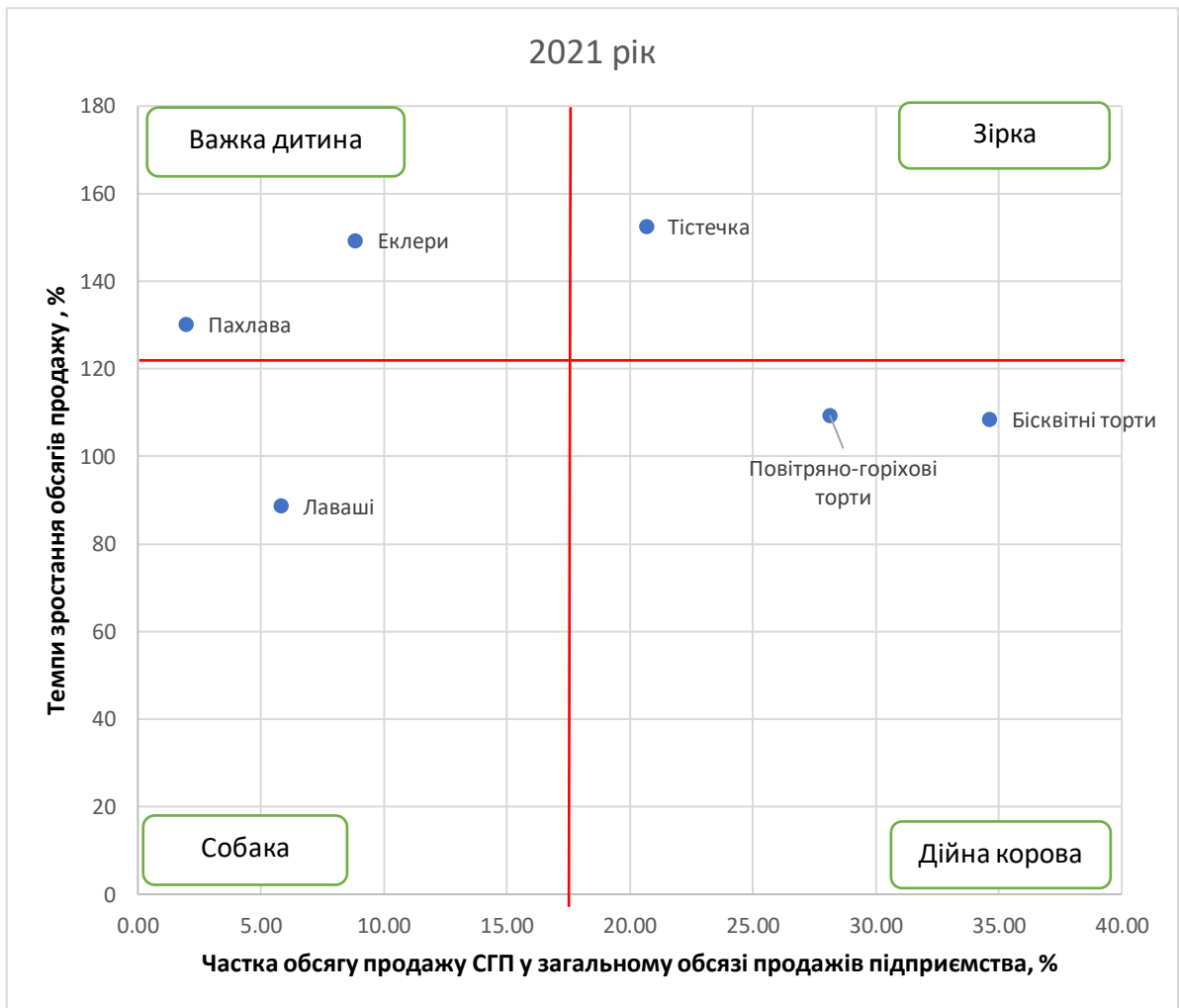


Рис. 2.4. Адаптована матриця БКГ ТОВ «Київський БКК» за 2021 рік

Джерело: побудовано автором

Згідно рис. 2.4, можна побачити, що до групи "Зірка" увійшли такі СГП, як: тістечка.

До групи "Собака" потрапили наступні товари: лаваші.

До групи "Важка дитина" потрапили такі СГП: пахлава та еклери.

І до останньої групи "Дійна корова" потрапила наступна продукція: бісквітні торти та повітряно-горіхові торти.

Для здійснення оцінки динаміки розвитку асортиментних груп та висновків з приводу збалансованості структури товарного асортименту підприємства, розрахуємо показники для побудови адаптованої матриці БКГ за 2022 рік.

Розраховуємо аналогічно темпи зростання обсягів продажу продукції та частки обсягу продажів кожного СГП у загальному обсязі продажу підприємства ТОВ «Київський БКК» за 2022 рік. Результати розрахунків за 2022 рік, що виконані аналогічно розрахункам за 2021 рік, подані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Дані для побудови адаптованої матриці БКГ за 2022 рік

Найменування СГП	Темпи зростання обсягів продаж, %	Питома вага СГП у загальному обсязі продажу, %
Бісквітні торти	88,87	33,50
Повітряно горіхові торти	92,72	28,40
Еклери	90,87	8,73
Пахлава	105,04	2,23
Тістечка	90,11	20,27
Лаваші	108,37	6,87

Джерело: розраховано автором за даними внутрішньої звітності підприємства.

Розраховуємо темпи зростання продажу кожного СГП ТОВ «Київський БКК» за 2022 рік:

$$T_1 = \frac{244728,32}{275375,88} \times 100\% = 88,87\%$$

$$T_2 = \frac{207467,40}{223764,74} \times 100\% = 92,72\%$$

$$T_3 = \frac{63782,21}{70191,67} \times 100\% = 90,87\%$$

$$T_4 = \frac{16279,05}{15498,16} \times 100\% = 105,04\%$$

$$T_5 = \frac{148036,61}{164280,50} \times 100\% = 90,11\%$$

$$T_6 = \frac{50206,41}{46327,05} \times 100\% = 108,37\%$$

Наступне завдання визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони для цього розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції:

$$T_{\text{под}}^{2022} = \frac{108,37\% + 88,87\%}{2} = 98,62\%$$

Наступним етапом є розрахунок частки обсягу продажів кожного СГП ТОВ «Київський БКК» у загальному обсязі продажів підприємства за 2022 рік:

$$Ч_1 = \frac{244728,32}{730500,00} \times 100\% = 33,50\%$$

$$Ч_2 = \frac{207467,40}{730500,00} \times 100\% = 28,40\%$$

$$Ч_3 = \frac{63782,21}{730500,00} \times 100\% = 8,73\%$$

$$Ч_4 = \frac{16279,05}{730500,00} \times 100\% = 2,23\%$$

$$Ч_5 = \frac{148036,61}{730500,00} \times 100\% = 20,27\%$$

$$Ч_6 = \frac{50206,41}{730500,00} \times 100\% = 6,87\%$$

Далі розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною частками обсягів продажу СГП у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$Ч_{\text{под}}^{2022} = \frac{33,50\% + 2,23\%}{2} = 17,86\%$$

На основі даних розрахунків будемо адаптовану матрицю за 2022 рік, для цього аналогічно відкладаємо по вертикальній осі «темпи зростання обсягів продажу СГП по відношенню до попереднього періоду», а по горизонтальній – значення показника «частка СГП в загальному обсязі продажів компанії» (рис. 2.5).

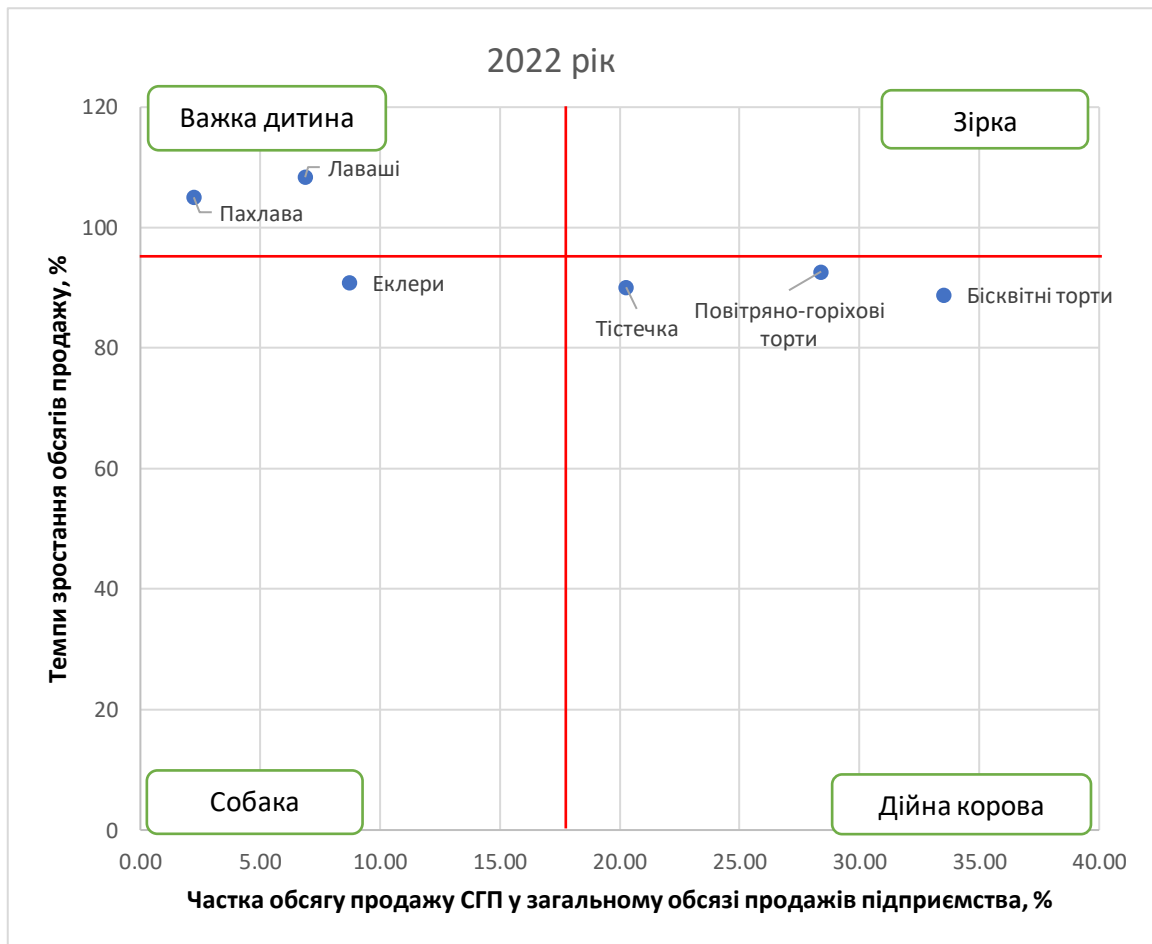


Рис. 2.5. Адаптована матриця БКГ ТОВ «Київський БКК» за 2022 рік

Джерело: побудовано автором

Згідно рис. 2.5, можна побачити, що до групи "Зірка" жодне СГП не увійшло

До групи "Собака" потрапили наступні товари: еклери.

До групи "Важка дитина" потрапили такі СГП: пахлава та лаваші.

І до останньої групи "Дійна корова" потрапила наступна продукція: бісквітні торти, тістечка та повітряно-горіхові торти.

Два СГП змінили розташування нетиповим шляхом, а саме еклери із зони «Важка дитина» перемістилися в зону «Собака», а лаваші із зони «Собака» у зону «Важка дитина».

СГП тістечка змінили положення звичним шляхом та з зони «Зірка» перемістилися в зону «Дійна корова».

СГП «Собаки» являють собою безперспективні товари (нова група, що потерпіла невдачу або товари непривабливого (падаючого) ринку. Дані

товари мають низький дохід та маленькі продажі. У випадку якщо дані товари не є супутніми, що необхідні для підтримки асортименту, то найбільш оптимальним рішенням буде позбавлення від них або припинення інвестування у дані товари. Утримання цих товарів потребує значних витрат.

СГП «Важкі діти» є товарами, які присутні на перспективних ринках, однак займають малу ринкову частку. Вони споживають значні фінансові ресурси фірми. Дані СГП мають можливість перейти до «Зірок» та «Дійних корів», в такому разі їх слід утримувати. Однак якщо фірма не має коштів, тоді кращим буде прибрати ці товари із портфеля підприємства.

Підрозділи «Зірки» є СГП з досить високою ринковою часткою на ринках, що досить інтенсивно зростають. Для них необхідні витрати на збут, але і рівень доходів доволі значний («Зірки» є лідерами на своїх ринках). Загальний стан підприємства залежить від наявності «Зірок» та його бізнес-портфеля. При уповільненні темпів зростання «Зірок», вони переходять до «Дійних корів».

Підрозділи «Дійні корови» є СГП з високою ринковою часткою та досить стабільними позиціями та невисокими темпами розвитку на ринку. Приносять фірмі набагато більше, ніж у них вкладають. Дані СГП є найбільш цінними для фірми, бо саме від них залежить фінансовий стан фірми. «Дійні корови» допомагають генерувати кошти, щоб розвивати проблемні СГП. За умов жорсткої конкуренції дані СГП мають можливість перейти до «Собак». Для того, щоб оцінити рівень збалансованості господарського портфеля визначимо обсяги продажу продукції по групах згідно адаптованої матриці БКГ (табл. 2.7). Розмістивши у табл. 2.7 значення обсягів продажу продукції кожного стратегічного господарського підрозділу по відповідних роках та зонах матриці, у які вони потрапили за результатами побудованих адаптованих матриць БКГ за 2021-2022 роки, отримано змогу підрахувати сумарні обсяги продажу по кожній із груп матриці БКГ за 2021 та 2022 роки.

Таблиця 2.7

Визначення обсягів продажу продукції по групах адаптованої матриці БКГ за 2021-2022 р.р.

Назва СГП	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.							
	«Важка дитина»		«Зірка»		«Дійна корова»		«Собака»	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Бісквітні торти	-	-	-	-	275375,88	244728,32	-	-
Повітряно-горіхові торти	-	-	-	-	223764,74	207467,40	-	-
Еклери	70191,67	-	-	-	-	-	-	63782,21
Пахлава	15498,16	16279,05	-	-	-	-	-	-
Тістечка	-	-	164280,5	-	-	148036,61	-	-
Лаваші	-	50206,41	-	-	-	-	46327,05	-
Разом:	85689,83	66485,46	164280,5	0	499140,62	600232,33	46327,05	63782,21

Джерело: розраховано автором

На основі даних табл. 2.7 визначаємо структуру господарського портфеля ТОВ «Київський БКК» за 2021 та 2022 роки у розрізі зон адаптованої матриці БКГ. Результати відповідних розрахунків наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура господарського портфеля ТОВ «Київський БКК» за результатами адаптованої матриці БКГ

Показники	2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальний обсяг продаж, в т.ч.	795438,00	100,00	730500,00	100,00	-64938,00	0,00
«Важка дитина»	85689,83	10,77	66485,46	9,10	-19204,37	-1,67
«Зірка»	164280,50	20,65	0,00	0,00	-164280,50	-20,65
«Дійна корова»	499140,62	62,75	600232,33	82,17	101091,71	19,42
«Собака»	46327,05	5,82	63782,21	8,73	17455,16	2,91

Джерело: розраховано автором

Товарний портфель вважається збалансованим за умов, коли частка СГП із групи:

– «Дійна корова» є більшою за 45-50%;

- «Зірка» є більшою за 20-30%;
- «Важка діти» є більшою за 15-20%;
- «Собака» не є більшою ніж 5%.

Не збалансованим товарний портфель вважається за умов, коли:

- Асортиментний портфель немає товарів (або має їх незначну частку), які є джерелами фінансування для компанії (група «Дійна корова»);
- Відсутні нові товари чи їх недостатня кількість (група «Важка дитина»). Асортиментні позиції із групи "Важка дитина" з низькою часткою ринку, однак з високими темпи зростання є не збалансованими (повинні бути не менші ніж 15%).

Товари з групи «Дійна корова», які є джерелами фінансування підприємства та приносять непоганий прибуток, є меншими ніж критерій збалансованості (45%), що не відповідає нормі.

З отриманих даних (табл.3.5), можна зробити висновок, що товарний портфель підприємства ТОВ «Київський БКК» є незбалансованим.

Адже за 2022 рік:

- Товари групи «Важкі діти» не перевищують 15-20%, а частка групи значно менша (9,10%);
- Товари групи «Зірка» взагалі відсутні;
- Товари групи «Собака» перевищують норму на 3,73% і становить 8,73%.

Стратегічне становище господарських підрозділів є не найкращим. Крім того, у 2022 році воно погіршилося по всіх зонах, за винятком, групи «Дійна корова». Така ситуація вимагає розроблення нагальних заходів, спрямованих на поліпшення ситуації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОДАЛЬШОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ СТОСОВНО ЙОГО ГОСПОДАРСЬКИХ ПІДРОЗДІЛІВ

3.1. Основні маркетингові стратегії подальшого розвитку господарських підрозділів для ТОВ «Київський БКК»

За результатами проведеного дослідження в попередньому розділі розглянемо можливі напрями подальшого розвитку з формування господарського портфеля підприємства шляхом визначення маркетингових стратегій для кожної стратегічної групи.

За результатами адаптованої матриці БКГ сформуємо маркетингові стратегії, які можуть бути застосовані до груп СГП (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Маркетингові стратегії з удосконалення формування господарського портфеля ТОВ «Київський БКК»

СГП	Характеристика позиції	Стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Важкі діти	Асортиментна група, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку). Потребує значних вкладень, щоб перетворити цю зону на «Зірки». Майбутнє таких товарів ще не визначене, вони або потрапляють в зону «Зірки», або в «Собаки» і знімаються з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	Збільшення частки ринку. Ризикувати. Перетворити на «Зірки». Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. Реінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін Стратегія елімінації: вихід з ринку.

1	2	3	4
Зірки	Продукція – лідери, що потребує певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентоздатності дає значні прибутки за мірою дозрівання ринку перетворюється на «Дійних корів». Стадія ЖЦТ – зростання.	Збільшення частки ринку та оптимізація.	Стратегія підтримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження
Дійні корови	Висока частка продукції підприємства на ринку (висококонкурентний бізнес) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такі товари дають грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для НДР та диверсифікації виробництва («Важким дітям»). Стадія ЖЦТ – зрілість	Збереження частки ринку. Збирання врожаю для слабких «корів», що не мають майбутнього. Отримання максимальної вигоди.	Стратегія підтримування: реклама-нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
Собаки	Низькоконкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такої продукції потребує значних фінансів при малій надії на покращення бізнесу і часто веде до зниження іміджу підприємства, тому їх краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	Збирання врожаю. Піти з ринку (ліквідація бізнесу, елімінація) Розвиток (дуже рідко)	Стратегія скорочування: мінімізація витрат Стратегія розвитку

Джерело: розроблено автором

Виходячи з проведеного аналізу та описаних стратегій (табл. 3.1) будуть запропоновані відповідні заходи по СГП ТОВ «Київський БКК».

Для СГП «Важкі діти», в яку увійшли пахлава і лаваші запропоновано наступні заходи:

1. Представлення продукції в таких ритейлерах як АТБ, Fozzy group, Лоток, Коло. Такий захід приверне увагу та зацікавленість нових споживачів, а також партнерів у сфері роздрібної торгівлі, до продукції шляхом ефективного представлення її в кращих ритейлерах.

2. Показ даних продуктів: лаваші і пахлава у соціальних мережах. Наразі в соціальних мережах (Інстаграм та Фейсбук) більше показують торти та тістечка, тож представлення даних груп ознайомить споживачів із даними групами товарів, і відповідно збільшить продажі і допоможе перейти з групи «Важкі діти» в групу «Зірки».

Групи «Зірка» в матриці представлено не було, тому і заходів відповідно до неї ми застосувати не можемо.

Для СГП «Дійна корова», в яку увійшли бісквітні торти, тістечка та повітряно-горіхові торти запропоновано наступні заходи:

1. Цінові знижки на бісквітні та повітряно-горіхові торти після 20:00 та на наступний ранок є дійсно ефективною стратегією. Зазвичай, споживачі надають перевагу покупці товарів цієї асортиментної групи вдень, аби вони були свіжі, проте є частина споживачів, які купують смачненьке вже по дорозі додому після роботи і у такому випадку зазвичай продукція з кремом може залишатися на прилавках уже не сьогоднішнім, а, наприклад, учорашнім (хоча зазвичай торти замовляються у такій кількості, щоб строк придатності не добігав кінця). Тобто він цілком придатний до споживання, проте трішки постояв. Тож надання знижки на подібні покупки має сприяти збільшенню лояльності споживачів, адже вони будуть відчувати турботу, відповідно до того, що вони купують продукцію зі трішки гіршими органолептичними показниками, ніж інші покупці вранці того ж дня.

2. Реклама-нагадування про дану продукцію. Запуск таргетованої реклами про торти та тістечка з нахилом на замовлення на сайті. Це допоможе охопити більшу аудиторію і розвивати напрямок e-commerce відповідно збільшувати прибуток компанії, який можна буде і надалі ефективно використовувати для інших СГП.

Для СГП «Собака», в яку увійшли еклери, які за рік перемістилися відразу в зону «Собака» із зони «Важка дитина» запропоновано стратегію розвитку та відповідно наступні заходи:

1. Розширення обізнаності покупців по формат еклерів в індивідуальній упаковці. Проведення дегустації у відомих ритейлерах: Сільпо, Велика кишеня, Novus. Що відповідно покращить обізнаність про продукт та подальше збільшення купівлі даного продукту.

2. Акція під час проведення дегустації 3=4. При купівлі трьох одиниць еклерів в індивідуальній упаковці флоу-пак четвертий в подарунок при пред'явленні чеку промоутеру. Дана акція збільшить продажі і ознайомить покупців з товаром в повному обсязі, адже при покупці можна міксувати смаки еклерів і відповідно в подальшому споживач може обрати смак до душі.

3. Співпраця з блогерами. ТОВ «Київський БКК» на постійній основі наразі працює з блогерами і чудовою нагодою було б прорекламувати саме пакування еклерів в індивідуальній упаковці і відповідно класичний варіант – 6 еклерів. Блогер може зробити щирю рекомендацію з відміткою магазину та нагадуванням, що можна замовити продукцію через сайт ТОВ «Київський БКК».

Розглянемо детальніше захід для групи «Собак», в яку увійшли еклери, а саме проведення дегустації. Цей захід не потребує значних організаційних та фінансових витрат, дає хороші результати стосовно збільшення обсягів продажу не лише продукції, яка дегустується, але й інших виробів підприємства. Враховуючи все вищезазначене, запропонований захід «Проведення дегустації» буде розглядатись як першочерговий до впровадження

Проведення дегустації не лише пропонує новий підхід до просування продукту, але й надасть можливість взаємодії із споживачами та збільшення їхнього інтересу, сприяючи зростанню продажів та формуванню позитивного іміджу бренду. Збільшення обсягів реалізації виробів асортиментної групи «Еклери» дозволить поліпшити стратегічне становище цього господарського підрозділу.

3.2. Визначення економічної результативності впровадження заходу «Проведення дегустації у місцях продажу продукції»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження запропонованого заходу

Дегустація – це вид стимулювання споживача з метою ознайомлення цільової аудиторії зі смаком, властивостями товару, а також з метою ініціювання здійснення пробної купівлі. Покупець може спробувати продукцію до того, як прийме рішення про її придбання. Особливо рекомендується проводити дегустації при виведенні на ринок нових торговельних марок або при розширенні смакової лінійки у рамках однієї торговельної марки. Дегустацію продукції доцільно проводити у місцях великого зосередження відвідувачів: супермаркетах, універмагах, спеціалізованих магазинах та торгових точках. Перш за все, дегустації необхідно готувати в рамках творчої стратегії, яка використовується і для інших рекламних носіїв. Повинен бути єдиний рекламний образ продукту, адаптований для промо-акції: він може бути відображений при оформленні місця проведення дегустації, продумуванні образу промоутерів тощо.

Для організації дегустації створюють спеціальну дегустаційну групу з людей, добре обізнаних з продукцією, що дегустується, та технологією виробництва, які проходять для цього відповідні тренінги. Провести дегустацію для підприємства дешевше, ніж рекламувати товар в засобах масової інформації (ЗМІ) або в Інтернеті. Крім того, на відміну від рекламних повідомлень через ЗМІ, дегустація продукції напряму впливає на цільову групу споживачів, що значно підвищує ефективність першої. У день дегустації обсяг реалізації молочних товарів зростає до 40 %, і, щоб даний попит не падав, потрібно частіше нагадувати про продукцію і проводити повторні дегустації.

Основними перевагами проведення дегустацій продукції є швидке ознайомлення із асортиментом марочного товару:

- споживач має можливість спробувати та оцінити якість продукції;
- споживач не витрачає грошей, але набуває споживчого досвіду; за дегустації немає прямого нав'язування і примусу купити продукцію (у покупця складається враження, що він приймає цілком самостійне рішення);
- в подальшому споживач має можливість зробити компетентний вибір на користь тієї чи іншої марки на основі власних відчуттів.

Підприємства, що регулярно проводять дегустацію продукції (особливо нових її різновидів), мають поступове зростання її частки ринку на окремих територіях, підвищують рівень позитивної оцінки відповідної товарної марки, мають на меті створення потужного стабільного територіального бренду. Дегустація продукції є мало вивченим, але останнім часом досить перспективним засобом просування харчових товарів, серед яких кондитерська продукція займає одне із провідних місць. Отже, проведення подальших досліджень даного інструменту маркетингових комунікацій дасть змогу ефективніше застосовувати дегустації для підприємств харчової промисловості.

Для збільшення обсягу реалізації продукції ТОВ «Київський БКК» було обрано саме проведення дегустацій у місцях продажу, адже така стимуляція покупців є однією з найефективніших та потребує незначних витрат.

Для проведення запропонованого заходу були обрано такий СГП як «Еклери». Згідно даних табл. 2.4 реалізація саме цього господарського підрозділу у 2022 році зменшилась порівняно з 2021 роком, тому доцільно стимулювати реалізацію саме цього СГП з метою поліпшення розвитку господарського підрозділу ТОВ «Київський БКК».

Щодо витрат на проведення заходу, то сюди входять витрати на оренду місця в магазинах, оплата праці працівникам, витрати на продукцію, витрати на посуд, стіл, серветки, рекламні плакати та ін., та витрати на перевезення.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу запропонованого заходу

Дегустація буде проводитися протягом місяця в декількох районах Києва в магазинах «Novus», «Велика кишеня» та «Сільпо» (табл. 3.2). Це великі супермаркети, які щодня обслуговують велику кількість покупців.

Кількість магазинів становить 12 (див. табл. 3.2).

Дегустації триватимуть по 3 дні протягом 4 годин в кожному магазині.

За місяць буде проведено 12 дегустацій.

Таблиця 3.2

Кількість магазинів в районах Києва

Район	Назви магазинів	Кількість магазинів
Святошинський	«Novus»	1
	Сільпо	1
	Велика кишеня	1
Шевченківський	Сільпо	1
	«Novus»	1
Подільський	«Novus»	1
	Сільпо	2
Печерський	«Novus»	1
	Велика кишеня	1
Оболонський	Сільпо	1
	Велика кишеня	1
Всього магазинів	«Novus»	4
	Сільпо	5
	Велика кишеня	3
Разом:		12

Джерело: розроблено автором

В кожному магазині дегустація проводитиметься біля місця продажу кондитерських виробів. Це дозволить покупцям відразу придбати не лише «Еклери», які їм сподобалися після дегустації, але також і інші вироби ТОВ «Київський БКК».

Розрахунок вартості оренди місць в магазинах за рік вказано в табл. 3.3.

Вартість оренди місць в магазинах

Місце проведення	Загальна кількість магазинів	Ціна місця за 1 годину оренди, грн.	Загальна вартість за оренду (за 12 годин), грн
«Novus»	4	540	25920
«Сільпо»	5	550	33000
«Велика кишеня»	3	530	19080
Всього:			78000

Джерело: розроблено автором

Отже, оплата оренди місця проведення заходу у всіх магазинах загалом становить 78000 грн. за рік.

Загальний час оренди місця в кожному магазині становить 12 годин, адже дегустації проводяться по 4 години на протязі 3 днів в кожному магазині.

Для виконання роботи наймається 4 особи, які працюватимуть парами, кожна пара на 6 дегустаціях.

Оплата становить 150 грн./год., кількість годин роботи у кожному із 12 магазинів становитиме по 12 год. по 2 промоутера.

Отже витрати на оплату праці промоутерам становитимуть:

$$12 \cdot 12 \cdot 2 \cdot 150 = 43200 \text{ грн.}$$

Для проведення дегустацій потрібне обладнання, посуд, рекламні плакати, фірмові футболки для працівників (табл. 3.4).

Розрахунок організаційних витрат

Закупка	Кількість, од.	Ціна, грн.	Загальна вартість, грн.
Одноразові тарілки, шт.	1000	0,85	850
Одноразові ложки, шт.	1000	0,50	1500
Фірмові футболки, шт.	4	450	1800
Серветки, уп.	50	8,30	415
Плакати, шт.	2	280	560
Столик	1	500	500
Разом:			5625

Джерело: розроблено автором

Для проведення дегустації використовуватимуться тістечка «Еклери» у кількості 316 кг. При вартості 1 кг «Еклерів» 207,5 грн./кг витрати на продукцію для дегустації становитимуть: $316 * 207,5 = 65570$ грн.

Відповідно до даного проекту пропонується здійснюватись поставку від складу підприємства до магазину кур'єрською службою «Їду до Вас» по м. Києву. Вартість доставки у середньому коштуватиме 380 грн. за одну доставку. Потрібно буде здійснити 12 поставок.

Отже, вартість транспортних витрат на доставку становитимуть:

$$12 * 380 = 4560 \text{ грн.}$$

Отже, загалом на проведення дегустацій за місяць проведення акції в супермаркетах міста Києва буде витрачено:

Витрати на оренду місця в магазині + витрати на оплату праці + витрати на організацію заходу + витрати на продукцію + витрати на перевезення = $78000 + 43200 + 5625 + 65570 + 4560 = 196955$ грн.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу «Проведення дегустації у місцях продажу продукції»

Після впровадження заходу «Дегустація у місцях продажу продукції» ТОВ «Київський БКК» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції.

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Дані наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	3750	3500	3750	3600	3850	3650	3550

Джерело: розроблено автором

Визначається середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів:

$$O_{\text{сер.}} = \frac{\sum O_i}{n} = \frac{3750 + 3500 + 3750 + 3600 + 3850 + 3650 + 3550}{7} = 3664,29 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначається середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання окремих експертів щодо середнього значення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(O_i - \bar{O})^2}{n}},$$

де O_i – оцінка i -го експерта;

n – кількість оцінок експертів.

Всі необхідні розрахунки виконуються у табличній формі (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Всього
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн. O_i	3750	3500	3750	3600	3850	3650	3550	×
Середнє значення, млн. грн., \bar{O}	3664,29							×
Відхилення, $\Delta O = O_i - \bar{O}$	85,71	-164,29	85,71	-64,29	185,71	-14,29	-114,29	×
ΔO^2	7346,94	26989,80	7346,94	4132,65	34489,80	204,08	13061,22	93571,4

Джерело: розроблено автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{93571,43}{7}} = \sqrt{13367,35} = 115,62$$

Визначається коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{o}} * 100 = \frac{115,62}{3664,29} * 100 = 3,16\%$$

Оскільки $v < 33\%$, то сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною.

Метод стандартного розподілу ймовірностей дає змогу на основі експертних оцінок визначити найвірогідніший діапазон прогнозних оцінок. Експертним шляхом визначаються три види прогнозів: О – оптимістичний (найбільша оцінка експертів), НВ – найвірогідніший прогноз (прогнозна оцінка визначена методом медіан), П – песимістичний прогноз (найменша за значенням оцінка експертів).

Значення експертних оцінок розташовуються в порядку зростання і визначаються показники оптимістичного, песимістичного та найвірогіднішого прогнозів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінки експертів в порядку зростання

Експерти	2	7	4	6	1	3	5
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	3500	3550	3600	3650	3750	3750	3850

Джерело: розроблено автором

Оптимістичний прогноз становить 3850 тис. грн., песимістичний – 3500 тис. грн., а найвірогідніший, згідно розташування в середині ряду оцінок, становить 3650 тис. грн.

Розраховується очікуване значення прогнозу досліджуваного показника (ОП₃):

$$OP_3 = \frac{(O + 4 * NB + П)}{6} = \frac{3850 + 4 * 3650 + 3500}{6} = 3658,33 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначається стандартне відхилення (СВ):

$$CB = \frac{(O - П)}{6} = \frac{3850 - 3500}{6} = 58,33 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, згідно розрахунків методом стандартного розподілу ймовірностей, проектний обсяг приросту чистого прибутку (виручки) від реалізації після впровадження заходу «Дегустація у місцях продажу» ТОВ «Київський БКК» становитиме 3658,33 тис. грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$3658,33/730500 \times 100\% = 0,5\%,$$

де 730500 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.3).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$730500 + 3658,33 = 734158,33 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 600937 тис. грн., постійні витрати – 84131,18 тис. грн., змінні – 516805,82 тис. грн. (табл. 2.3).

Розраховуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$516805,82 \times 0,5 / 100 = 2584,03 \text{ тис. грн.}$$

Проведення дегустацій потребує витрат у розмірі 196,96 тис. грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 2584,03 + 196,96 = 2780,99 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$600937 + 2780,99 = 603717,99 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta Pr = 3658,33 - 2780,99 = 877,34 \text{ млн. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$129563+877,34 = 130440,34 \text{ тис. грн.},$$

де 129563 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (табл. 2.3)

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$877,34 \times (1-0,18) = 719,42 \text{ тис. грн.}$$

де 0,18 – ставка податку на прибуток.

Наведемо очікувані результати від проведення дегустації в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати від проведення дегустації, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3658,33
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	2780,99
Приріст прибутку від реалізації продукції	877,34
Приріст чистого прибутку	719,42

Джерело: розроблено автором

Отже, внаслідок проведення дегустації чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 3658,33 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 2780,99 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 877,34 тис. грн., а чистий прибуток – на 719,42 тис. грн.

3.3. Визначення впливу впровадження запропонованого заходу на показники роботи ТОВ «Київський БКК»

Очікувані результати від проведення дегустації у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проектні значення, що розраховані вище, вказані в

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. Виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	730500	734158,33	3658,33	0,50
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	600937	603717,99	2780,99	0,46
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	129563	130440,34	877,34	0,68
4. Чистий прибуток	тис. грн.	98494	99213,42	719,42	0,73
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	82,26	82,23	-0,03	-0,04
6. Рентабельність діяльності	%	13,48	13,51	0,03	x
7. Рентабельність продукції	%	21,56	21,61	0,05	x

Джерело: розроблено автором

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

1. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції ($V_{\text{на 1 грн.РП}} = \text{ПВ}/\text{ЧД(В)} \cdot 100$)
 $603717,99/734158,33 \times 100 = 82,23$ коп.;
2. Рентабельність продукції ($P_1 = \text{Пр від реалізації}/\text{ПВ}$)
 $130440,34/603717,99 \times 100 = 21,61$ %
3. Рентабельність діяльності = $\text{ЧП}/\text{ЧД(В)} \times 100$:
 $99213,42/734158,33 \times 100 = 13,51$ %.

Отже, згідно з розрахунками, в разі впровадження запропонованого заходу підприємство ТОВ «Київський БКК» матиме зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3658,33 тис. грн., і проектне значення його становитиме 734158,33 тис. грн. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зростуть на 0,46%, що складає

2780,99 тис. грн. Прибуток від реалізації зростає на 877,34 тис. грн., і становитиме 130440,34 тис. грн., чистий прибуток становитиме 99213,42 тис. грн., витрати на 1 грн. продукції знизяться на 0,04 % в порівнянні з базовим роком, і становитимуть 82,23 коп., рентабельність діяльності становитиме 13,51 %, а рентабельність продукції 21,61 %, що на 0,05 відсоткових пункту нижче, ніж у базовому році.

Результати обчислень очікуваних результуючих показників від впровадження запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Київський БКК», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності, а також покращенню складу та структури господарського портфеля підприємства.

ВИСНОВКИ

Прийняття обґрунтованих маркетингових рішень щодо стратегічних господарських підрозділів як елементів господарського портфеля є важливою частиною успішної управлінської діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва, метою якого є високо результативне та довгострокове функціонування на ринку. Лише оптимально сформований господарський портфель

Метою курсової роботи є розроблення пропозицій щодо пріоритетного розвитку стратегічних складових господарського портфеля ТОВ «Київський БКК».

ТОВ «Київський БКК» – кондитерське підприємство, яке виготовляє торти, тістечка та лаваші. Підприємство було засновано у 1930 році, як основне кондитерське підприємство ПрАТ «Київхліб», в Шевченківському районі Києва на вулиці В. Чорновола, 41. А у 2013 році закрите та перевезене у приміщення хлібокомбінату «Київхліб» №12 на вулицю П. Чаадаєва, 7 разом з обладнанням та частиною персоналу. Наразі, з 5.10.2016, це повноцінне підприємство ТОВ «Київський БКК». Метою створення компанії є сприяння найповнішому задоволенню потреб населення в товарах товариства; одержання максимально можливих прибутків для забезпечення існування товариства.

Основними конкурентами в даній галузі є «Roshen», ТОВ «КД «ВАЦАК», ТОВ «ЛА ТАРТА». Кожен з конкурентів має свої переваги на ринку, тому конкуренція в даній галузі є досить високою.

Крім того, було досліджено результати економічної діяльності підприємства за 2021-2022 роки та проведено її детальний аналіз, який показав, що у 2022 році у підприємства деякі показники збільшилися деякі зменшилися, але враховуючи що у 2022 році відбулося повномасштабне вторгнення, підприємство добре втримало свої позиції.

Було опрацьовано дані по господарському портфелю ТОВ «Київський БКК» та визначено, що господарський портфель є незбалансованим. Адже за 2022 рік: товари групи «Важкі діти» не перевищують 15-20%, а частка групи значно менша (9,10%), товари групи «Зірка» взагалі відсутні, товари групи «Собака» перевищують норму на 3,73% і становить 8,73%. Тому для кожної групи товарів було запропоновано відповідні стратегії та заходи: для СГП «Важкі діти»: представлення продукції в таких ритейлерах як АТБ, Fozzy group, Лоток, Коло. Показ даних продуктів: лаваші і пахлава у соціальних мережах. Для СГП «Дійна корова»: цінкові знижки на бісквітні та повітряно-горіхові торти після 20:00 та на наступний ранок, реклама-нагадування про дану продукцію. Для СГП «Собака»: розширення обізнаності покупців по формат еклерів в індивідуальній упаковці флоу-пак, проведення дегустації, акція під час проведення дегустації 3=4, співпраця з блогерами.

Із всіх запропонованих заходів першочерговим до впровадження було обрано «Проведення дегустації у місцях продажу продукції». Саме для цього заходу було здійснено оцінювання результативності його впровадження, яке показало хороші результати, а також визначено вплив впровадження запропонованого заходу на показники діяльності ТОВ «Київський БКК». Величини обчислених проектних значень основних показників роботи підприємства свідчать про можливе покращення економічних результатів роботи ТОВ «Київський БКК», сприяючи покращенню господарського портфеля підприємства. Вищезазначене дозволяє стверджувати, що запропонований захід «Проведення дегустації у місцях продажу продукції» доцільно рекомендувати для впровадження.

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення господарського портфеля ТОВ «Київський БКК» підвищать результативність його діяльності та позитивно вплине на склад та структуру господарського портфеля підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізне-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851>.
2. Беспалюк Х. Формування оптимального бізнес-портфеля підприємства на засадах маркетингу та логістики. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2011. № 4. С. 141–147.
3. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.
4. Ганущак-Єфіменко, Л. М. Стратегія управління ризиком господарського портфелю підприємства. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2011. № 5. С. 65-69.
5. Гораль Л., Брич Б, Клименко К. Стратегічне управління процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. № 1 (Т. 31). С. 271–278.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
7. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2018. 133с.
8. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посіб. для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна», 2007. 380 с.
9. Данилюк В. Використання стратегічних господарських підрозділів в організаційній структурі виробників хлібопекарського обладнання України. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Частина 2. С. 166-170.
10. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення: 21.11.2023).
11. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Всеувиито, Наук. думка, 2001. 242 с.

12. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
13. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 608 с.
14. Довгань Л. Э., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч.посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
15. Дойль П. Маркетинг-менеджмент і стратегії. 3-е вид., допов. Київ: Лібра, 2012. 280 с.
16. Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Том 1. № 2. С.87-92. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11>
17. Записки маркетолога. Маркетинговий словарь. URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_b.
18. Згурська О. М. Методика здійснення портфельного аналізу агрохолдингів України: теорія та практика. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*, 2020. Т.25. вип.. 2(81). С. 81-85
19. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 156 с.
20. Карпенко Н.В., Штуль В.П. Управління портфелем бізнесу виробничого підприємства (на прикладі ЗАТ «Пирятинський сирзавод»). *Маркетинг в Україні*. 2007. №4. С. 42–48.
21. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. 202 с
22. Коноплянникова М.А.Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332–336.
23. Крайнюченко О. Ф. Белова Т. Г., Олігова К. В. Методичні підходи щодо комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля

підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2014. № 7. С. 45-48.

24. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Є.В. Крикавський, Л.І. Третякова, Н.С. Косар. 2-ге вид. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 256 с.

25. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13–17.

26. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Магнолія плюс, 2016. 392 с.

27. Муштай В.А. Базові стратегічні напрями маркетингової діяльності підприємства. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток*: матеріали Міжнар. наук. практ.конф. до 90-річ. заснув. ХНТУСГ/ Харків. нац. техн.ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка, м. Харків, 30 квітня 2020 р. Харків. С. 156 -159. URL:<https://is.gd/jIX1Pq>

28. Офіційний сайт ТОВ «Київський БКК». URL: <https://kyivbkk.com>

29. Передало Х., Пашук А. Формування бізнес-портфеля підприємства в умовах вступу України в ЄС. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості*: тези доповідей III міжнародної науковопрактичної конференції, м. Львів, 14–16 травня 2015 р. Львів, 2015. С. 543–544. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/32193> (дата звернення: 07.12.2023).

30. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець. 2019. 240 с.

31. Плотнікова, А. С., Белова Т. Г. Характеристика стратегій господарського портфеля. *Modern science: problems and innovations : Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference, June 28-30. Stockholm : SSPG Publish, 2020. P. 374–376.*

32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

33. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
34. Промисловий маркетинг [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг» денної заочної форм навчання / О. Ф. Крайнюченко, Т. Г. Белова, Н. П. Скригун, та ін. К.: НУХТ, 2020. 233 с.
35. Роїк О. М. , Азарова А. О., Небава М. І. Основи стратегічного менеджменту: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.
36. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №5. С.27-38.
37. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
38. Сокол П. М. Хітько О. О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «Сінергія груп»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 122-130. URL: <http://surl.li/nukmh>
39. Солнцев С., Яворська К. Маркетингові аспекти формування збалансованого портфеля бізнесів підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2012. № 749. С. 279–284.
40. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
41. Товариство з обмеженою відповідальністю. *Електронна енциклопедія Вікіпедія*: веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/aVBRHkm>
42. Шинкаренко В.Г., Брусенцова М.В. Визначення поняття «господарський портфель» у стратегічному менеджменті. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 30. С. 100-107.
43. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Знання, 2019. 452 с.

44. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. 2015. Випуск 2 (112). С. 96–99.
45. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. 479 с.
46. Юрченко Ю. М. Особливості формування господарського портфелю на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. 2009. №6. С.27-32.
47. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 222–229.
48. Яворська К. Стратегічне маркетингове управління портфелем бізнесів шляхом формування в його складі бізнес-напрямів. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 1. С. 350–355.
49. Янчук Т. В. Денисова А. С. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск №44. URL: <http://surl.li/pahgo>.
50. Armstrong G., Kotler P. *Marketing: An Introduction* 12-th ed. Pearson, 2015. 673 p.
51. Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. *Business research methods*. McGraw-Hill Education; 12th edition. 2013. 692 p.
52. Mescon Michael H., Albert Michael, Franklin Khedouri. *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. Harper & Row, 2nd edition. 1985. 756 p.
53. Pride M., Ferrell O. C. *Marketing: Concepts and Strategies* 2000 edition. Pride, Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Київський БКК"	Дата (рік, місяць, число) за СДРІГОУ	КОДИ		
			2023	01	01
			40877052		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 Р-

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	730 500	795 438
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(358 170)	(398 990)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Відновий:			
прибуток	2090	372 330	396 448
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	15 659	7 365
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання кошти, вилучених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(35 802)	(35 924)
Витрати на збут	2150	(206 965)	(253 435)
Інші операційні витрати	2180	(23 331)	(25 971)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	121 891	88 483
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	222	489
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 755)	(253)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(9)	(18)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовж. додатку

(продовження додатка 4)			
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	120 349	88 701
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 855)	(15 966)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	98 494	72 735
збиток	2355	(-)	(-)