

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

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

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

«10» грудня 2025 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Ольга ПЕТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

«10» грудня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Розроблення та реалізація маркетингових стратегій  
господарського портфеля підприємства»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МА-2-2М

Дробязко Максим Олександрович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Никоненко Андрій Володимирович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Як здобувач 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.

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Ольга ПЕТУХОВА

“08” вересня 2025 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

\_\_\_\_\_ Дробязка Максима Олександровича

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

1. Тема роботи: **«Розроблення та реалізація маркетингових стратегій господарського портфеля підприємства»**

керівник роботи Никоненко А.В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 642-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 08.12.2025 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 розробки та реалізації маркетингових стратегій господарського портфелю підприємства. Розділ 2. Аналіз господарського портфелю ТОВ «Київський БКК» та визначення його маркетингових стратегій. Розділ 3. Напрями покращення маркетингових стратегій господарського портфелю ТОВ «Київський БКК». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК». Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп (стратегічних бізнес-одиниць). Вихідні дані для побудови модифікованих матриць БКГ. Модифікована матриця БКГ за 2023 рік. Модифікована матриця БКГ за 2024 рік. Структура товарного асортименту. Питома вага фінансового внеску СБО компанії ТОВ «Київський БКК» за 2023 рік. Матриця Дібба-Сімкіна за 2023 рік. Матриця Дібба-Сімкіна за 2024 рік. Візуалізація концепції нової лімітованої упаковки та шелфтокеру для тістечка «Трюфельне з молочною начинкою» ТОВ «Київський БКК». Витрати на впровадження коробки із новим оформленням для тістечок ТОВ «Київський БКК». Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу, тис. грн.. Основні показники ефективності заходу з впровадження нової упаковки. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел	08.09.2025 – 19.09.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.09.2025 – 03.10.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади розробки та реалізації маркетингових стратегій господарського портфелю підприємства»	06.10.2025 – 24.10.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз господарського портфелю ТОВ «Київський БКК» та визначення його маркетингових стратегій»	27.10.2025 – 14.11.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Напрями покращення маркетингових стратегій господарського портфелю ТОВ «Київський БКК»»	17.11.2025 – 28.11.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	01.12.2025 – 04.12.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	05.12.2025- 08.12.2025	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ **Максим ДРОБЯЗКО**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Андрій НИКОНЕНКО**  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

*Дробязко М.О.*. Розроблення та реалізація маркетингових стратегій господарського портфеля підприємства.

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

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади визначення ефективності господарського портфеля підприємства і розроблення маркетингових стратегій на основі його аналізу. Досліджено ринок кондитерських виробів та окреслено перспективи його розвитку. Проведено аналіз господарського портфелю підприємства ТОВ «Київський БКК» за допомогою матриць БКГ модифікованої та матриці Дібба-Сімкіна. На основі результатів дослідження запропоновано впровадження нової упаковки задля збалансування господарського портфеля підприємства. Розраховано очікувані результати реалізації заходів та визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 100 сторінках, містить 24 таблиці, 15 рисунків, 1 додаток.

*Ключові слова:* БКГ, Дібба-Сімкіна, СБО, товарний портфель, маркетингові стратегії.

## ABSTRACT

*Drobiazko M.O.* Development and Implementation of Marketing Strategies for the Enterprise's Business Portfolio.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The qualification thesis examines the effectiveness of the enterprise's business portfolio and the development of marketing strategies based on its comprehensive analysis. The confectionery market is researched, and the prospects for its development are outlined. An analysis of the business portfolio of LLC "Kyiv BKK" was conducted using the modified BCG matrix and the Dibbs–Simkin matrix. Based on the research results, the introduction of new packaging was proposed to achieve a more balanced business portfolio. The expected outcomes of the proposed measures were calculated, and their influence on the enterprise's key performance indicators was determined.

The qualification work is presented on 101 pages and contains 24 tables, 15 figures, and 1 appendix.

*Keywords:* BCG, Dibbs–Simkin, SBU, product portfolio, marketing strategies.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Дробязко М.О., Петухова О. М. Підвищення ефективності процесів просування товарів та послуг. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств* : Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, 19–20 листопада 2024 року, Київ. НУХТ, 2024. С. 47–50.

## ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1. Теоретичні засади розробки та реалізації маркетингових стратегій господарського портфелю підприємства.....	12
1.1. Стратегічний маркетинг в діяльності сучасного підприємства .....	12
1.2. Портфельний аналіз як інструмент стратегічного маркетингу.....	29
1.3. Методи визначення стратегій на основі портфельного аналізу.....	37
Висновки до розділу 1 .....	45
Розділ 2. Аналіз господарського портфелю ТОВ «Київський БКК» та визначення його маркетингових стратегій.....	48
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства .....	48
2.2. Визначення стратегій підприємства за допомогою матриці БКГ модифікованої.....	59
2.3. Формування стратегій підприємства з використанням матриці Дібба-Сімкіна .....	67
Висновки до розділу 2 .....	71
Розділ 3. Напрями покращення маркетингових стратегій господарського портфелю ТОВ «Київський БКК» .....	73
3.1. Заходи щодо поліпшення позицій стратегічних бізнес-одиниць підприємства.....	73
3.2. Визначення економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів.....	77
3.2.1. Маркетингове обґрунтування розробки нової упаковки .....	77
3.2.2. Визначення бюджету маркетингу для розробки нової упаковки.....	80
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів .....	81
3.2.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів.....	83
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.....	87

Висновки до розділу 3 .....	89
Висновки .....	91
Список використаних джерел .....	94
Додатки	

## ВСТУП

*Актуальність і практична значущість теми.* В умовах зростаючої конкуренції на продовольчому ринку формування ефективної товарної політики та управління стратегічними бізнес-одинацями підприємства стають ключовими чинниками забезпечення стабільного розвитку та підвищення рентабельності діяльності. Підприємства харчової промисловості, зокрема кондитерські фабрики, працюють в умовах високої динамічності попиту, сезонних коливань та підвищених вимог споживачів до якості й презентабельності продукції. Це зумовлює необхідність використання сучасних методів портфельного аналізу, що дозволяють оцінити ринкові позиції товарів, визначити перспективні напрями розвитку та сформувані ефективні маркетингові заходи.

Для підприємства ТОВ «Київський БКК», яке є одним із важливих гравців українського ринку кондитерських виробів, особливої актуальності набуває завдання оптимізації структури товарного портфеля та підвищення конкурентоспроможності окремих стратегічних бізнес-одинаць. Важливим інструментом вдосконалення товарної політики виступають маркетингові заходи, зокрема розробка нової упаковки та рекламна активність, що здатні суттєво вплинути на впізнаваність і привабливість продукції. Упаковка у кондитерській галузі давно перестала бути лише засобом зберігання виробу – вона виконує функції комунікації зі споживачем, формує додаткову цінність та стає важливим елементом позиціонування, особливо у періоди сезонного попиту, таких як зимові свята.

Питання теорії та практики формування товарної політики, застосування матричних методів стратегічного аналізу та впровадження маркетингових заходів досліджували багато науковців, серед яких Ансофф І., Балабанова Л., Гаркавенко С., Дей Р., Дібб С., Котлер Ф., Окландер М., Портер М., Сімкін Л. та інші. Їх праці розкривають методичні підходи до аналізу ринкових позицій

товарів, управління асортиментом та формування маркетингових стратегій. Однак практичні аспекти застосування цих методик у діяльності українських підприємств кондитерської галузі, а також обґрунтування ефективності конкретних маркетингових рішень, залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

*Мета і завдання дослідження.* Метою магістерської роботи є розроблення пропозицій щодо вдосконалення товарної політики ТОВ «Київський БКК» на основі портфельного аналізу та обґрунтування маркетингових заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій стратегічних бізнес-одиниць підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади товарної політики та портфельного аналізу;
- проаналізувати сучасні підходи до оцінювання стратегічних бізнес-одиниць;
- провести комплексний аналіз діяльності ТОВ «Київський БКК», його асортименту та ринкових позицій;
- здійснити портфельний аналіз продукції підприємства за допомогою матриці Дібба-Сімкіна;
- визначити проблеми та перспективи розвитку стратегічних бізнес-одиниць підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження маркетингових заходів;
- розробити бюджет і план реалізації одного із запропонованих маркетингових рішень.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та вдосконалення товарної політики підприємства в умовах конкурентного ринку.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні підходи до застосування портфельного аналізу та маркетингових інструментів для управління стратегічними бізнес-одиницями підприємства.

*Методи дослідження.* У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи економічних досліджень, зокрема: аналітичний і порівняльний (вивчення теоретичних основ товарної політики та аналізу наукових джерел), графічний (візуалізації матриць Бостонської консалтингової групи та Дібба-Сімкіна), економічний і розрахунковий (визначення ринкових позицій стратегічних бізнес-одиниць і оцінювання ефективності запропонованих заходів) та інші.

*Інформаційну базу* дослідження склали нормативно-правові акти України, статистичні дані, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, внутрішня звітність ТОВ «Київський БКК», матеріали первинного обліку, результати маркетингових досліджень, профільні інтернет-ресурси, а також аналітичні дані, отримані автором у ході роботи.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 100 сторінок. Робота містить 15 рисунків, 24 таблиці, 1 додаток. Список використаних джерел становить 41 найменування

**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ**  
**РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**  
**ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Стратегічний маркетинг в діяльності сучасного підприємства**

Стратегічний маркетинг є основою стратегічного менеджменту і менеджменту у сфері маркетингу компанії.

Стратегічний маркетинг визначає місію підприємства в довгостроковій перспективі, допомагає у розробці управлінських рішень, які, в свою чергу, спрямовані на досягнення конкурентоспроможності підприємства серед конкурентів на ринку.

Далі розглянемо визначення стратегічного маркетингу різними авторами, табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Наукові підходи до визначення поняття «стратегічний маркетинг»\***

Автор	Визначення	Особливості
1	2	3
1. Котлер Ф., Армстронг Г.	Стратегічний маркетинг – це процес, у якому формулюються маркетингові цілі, оцінка можливостей та вибір найефективніших видів діяльності підприємства для досягнення конкурентоспроможності його на ринку.	Акцентує увагу на цілі створення конкурентних переваг підприємства, а також оцінює можливості.
2. Ансофф І.	Стратегічний маркетинг являє собою вивчення ринку та вибору стратегій задля формування конкурентоспроможності.	Перш за все робить оцінку ринку, на основі чого розроблюється стратегія для забезпечення росту у відповідних умовах для підприємства.

1	2	3
3. Портер М.	Стратегічний маркетинг націлений на зайняття підприємством стійкої конкурентної позиції за допомогою диференціації товару та концентрації на ефективності управління витратами.	Контролює усі витрати задля досягнення кожної конкурентної переваги, та диференціює продукт.
4. Боуен К., Фолкнер Д.	Стратегічний маркетинг направлений на розробку довгострокових стратегій, враховуючи такі фактори, як зміни на ринку та в поведінці споживачів.	Моніторинг зміни споживчої поведінки як фундамент у довгостроковому стратегічному плануванні, що дозволяє актуалізувати цілі і засоби їх досягнення.
5. Левітт Т.	Стратегічний маркетинг передбачає адаптацію підприємства до мінливого ринку.	Аналізує і оцінює адаптацію підприємства до змін на ринку.
6. . Котлер Ф., Армстронг Г.	Стратегічний маркетинг – це планування та реалізація маркетингових заходів задля втримання лідерських позицій на ринку.	Фокус підходу у тому, щоб сконцентруватися на утриманні підприємством лідерських позицій на ринку.
7. Джонсон Г., Шолес К.	Стратегічний маркетинг – сфокусований на довгостроковому управлінні брендом і залученістю клієнтів.	Акцентує увагу на бренді підприємства і забезпеченні довгострокових відносин зі споживачами.
8. Ж.-Ж. Ламбен	Стратегічний маркетинг являє собою процес, що реалізується компанією ринкової орієнтації задля досягнення показників, що перевищують середньоринкові значення, шляхом систематичного забезпечення ринку товарами більш високої цінності порівняно з конкурентами.	Визначає маркетингові можливості для створення конкурентних переваг підприємства, а також безпосереднє застосування цих можливостей задля досягнення конкурентоспроможності підприємства.

\* Джерело: розроблено автором за матеріалами [24]

За допомогою табл. 1.1 можемо виділити два основних напрямки щодо визначення поняття «стратегічний маркетинг» в рамках теорії стратегічного планування.

Перший підхід можна охарактеризувати як орієнтований на конкурентні переваги підприємства та становлення позиції підприємства на ринку. До

нього належать підходи М. Портера, Ф. Котлера та Г. Армстронга, які у своїх роботах наголошують на необхідності довгострокового формування конкурентної стратегії через диференціацію, контроль витрат, лідерство на ринку та ефективне управління ресурсами (їх позиція відображена в рядках 1, 3 та 6 табл. 1.1). Ці автори розглядають стратегічний маркетинг як інструмент досягнення лідируючого становища завдяки детальній розробці ринкової політики підприємства, що містить у собі аналіз середовища та вибір найефективніших напрямів діяльності.

Другий підхід можна визначити як орієнтований на моніторинг і вивчення ринку, виявлення найкращих можливостей та найефективнішу адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Цей підхід визначений на основі думок таких вчених, як І. Ансофф, Г. Джонсон і К. Шолес, Д. Фолкнер та Ж.-Ж. Ламбен (їх позиція відображена в рядках 2, 4, 7 та 8). На думку цих науковців, стратегічний маркетинг у першу чергу має забезпечувати здатність компанії орієнтуватися на перспективу, вміти її розгледіти, детально аналізувати поведінку споживачів, виявляти нові сегменти та адаптувати власний розвиток до змін ринку. Тобто акцент переходить на стратегічне передбачення та оперативне і гнучке реагування на зміни, що дозволить забезпечувати довгострокову стійкість підприємства та бізнесу в цілому.

На мою думку, визначення «Стратегічний маркетинг» має бути саме таким: «Стратегічний маркетинг - це цілісна, довгострокова система аналізу ринку, формування конкурентних переваг та вибору стратегічних напрямів розвитку підприємства, що забезпечує його стійку позицію та адаптивність до змін зовнішнього середовища». Адже усі представлені підходи ефективно і гармонійно працюють у симбіозі, і це дозволяє більш детально бачити усі зміни ринку, поведінку споживачів та ефективно розпоряджатися усіма ресурсами задля стабілізації конкурентоспроможності підприємства на ринку

який постійно перебуває у динаміці та вимагає від його учасників бути гнучкими та адаптивними, щоб залишатися на лідируючих позиціях.

Для стратегічного планування потрібно розглянути існуючі маркетингові стратегії.

Види маркетингових стратегій:

1. Стратегія сегментації та вибору цільового ринку полягає у створенні міцного зв'язку між тим, що пропонує бізнес, та потребами конкретної групи споживачів [34].

STP-маркетинг є основою сучасного стратегічного маркетингу та охоплює 3 стадії (рис. 1.1):

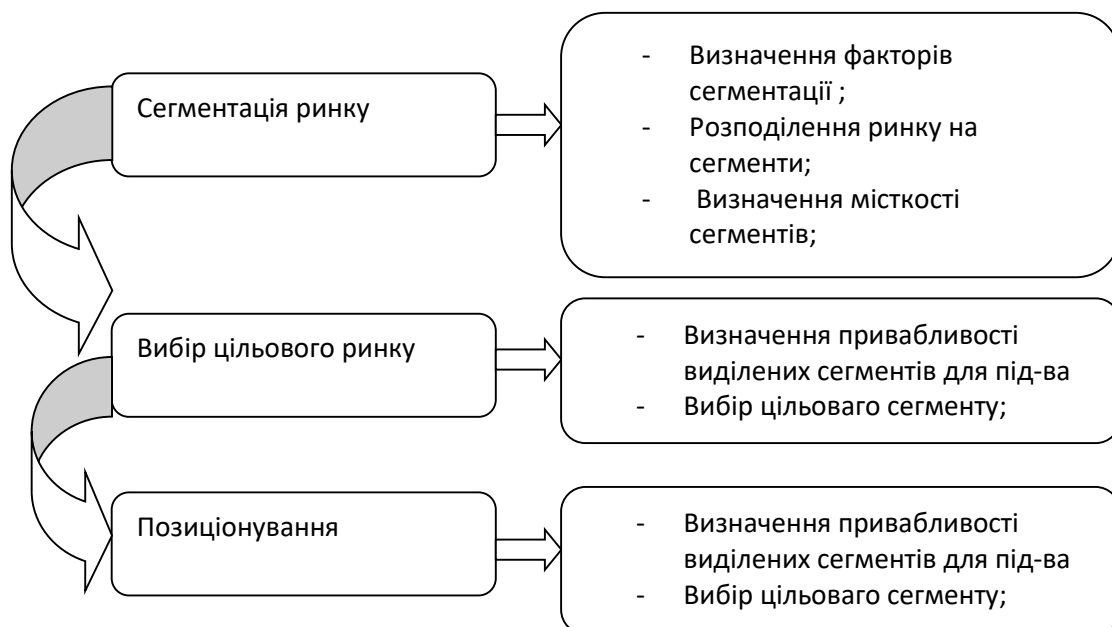


Рис. 1.1. Стадії STP-маркетингу\*

\* Джерело: Розроблено автором на основі [10].

Загалом у стратегії сегментації та вибору цільового ринку в залежності від типу товаро-сегментної структури ринку виділяють п'ять стратегій вибору цільового ринку:

- односегментна концентрація;
- товарна спеціалізація;
- сегментна спеціалізація;

- селективна спеціалізація;
- повне охоплення ринку;

Якщо, наприклад, загальний ринок включає три різновиди товару та чотири групи споживачів, то маркетингові стратегії вибору цільового ринку можуть бути зображені таким чином (рис. 1.2).

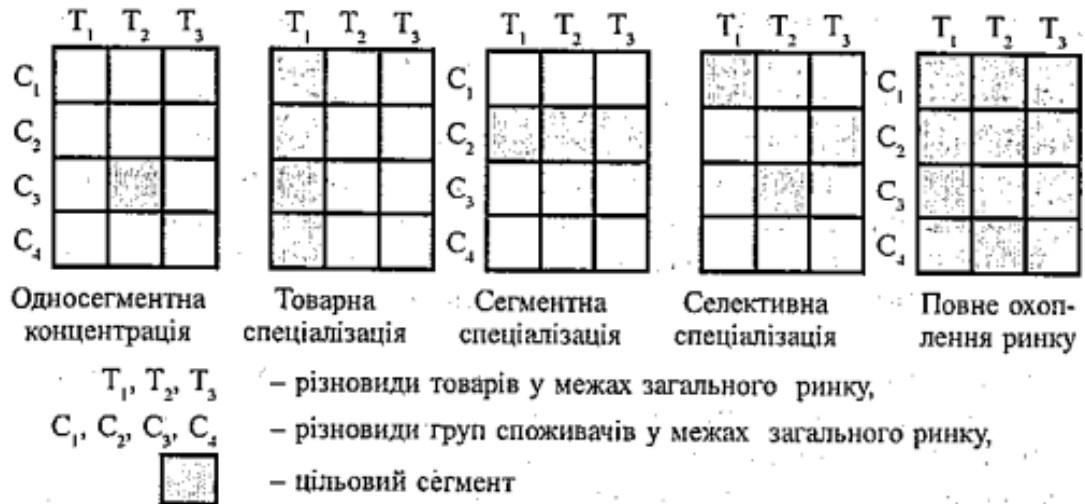


Рис. 1.2. Маркетингові стратегії цільового ринку\*

\* Джерело: Розроблено автором на основі [9]

- Стратегія односегментної концентрації, яка протистоїть стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку [25], передбачає вибір одного ринкового сегменту і концентрує на ньому усю діяльність підприємства. В цьому виді стратегії є своя перевага, така як сконцентрованість на одному сегменті, що дає можливість краще задовольнити його потреби; усі кошти також концентруються на одному сегменті, що дозволяє зекономити бюджет. Також існують і ризики такої стратегії. Це ризик високої конкуренції внаслідок концентрування на одному сегменті конкурентів. Крім того, внаслідок зниження темпів зростання цільового ринку є ризик його втрати через тенденцію до скорочення даного сегменту.

- Стратегія товарної спеціалізації – орієнтує діяльність підприємства на певній категорії товару, яка, в свою чергу пропонується різним групам споживачів ринку. Перевагою цієї стратегії є можливість безперервного вдосконалення товару, що сприятиме зростанню іміджу серед споживачів у даній галузі. Ризик також високий через застарілість даного різновиду товару внаслідок функціональної конкуренції в галузі.

- Стратегія сегментної спеціалізації означає орієнтацію діяльності на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента [36] і передбачає задоволення декількох потреб одного цільового ринку. Перевагою є те, що зосередження на одній групі та задоволення широкого спектру її потреб здійснить формування позитивного іміджу в сегменті ринку. Також підприємство уникає залежності від одного продукту: якщо попит на нього впаде, компанія має змогу сконцентруватися на інших товарах. Ризик також є у тому, що цільовий сегмент може звужитися від різних факторів, внаслідок чого попит на дану категорію товарів може впасти.

- Стратегія селективної спеціалізації полягає у орієнтації на сегменти загального ринку, не зважаючи на кореляцію між товарних і споживчих ознак. Фактором вибору тут стає прибутковість та відповідність можливостям підприємства. Перевага даної стратегії у тому, що немає ризику, так як немає залежності ні від різновиду товару, так і однієї споживчої групи.

- Стратегія повного охоплення ринку намагається задовольнити ринок в цілому, з можливістю використання як недиференційованого маркетингу, так і диференційованого маркетингу. Дана стратегія шукає або спільні риси, або розбіжності у межах загального середовища ринку.

2. Маркетингова стратегія росту представляє собою зростання обсягів продажів та інших фінансових показників підприємства. Маркетингову стратегію росту зазвичай використовують тоді, коли компанія проводить свою діяльність на ринках збуту, що розвиваються, має сильну сторону свого продукту та може ефективно його реалізувати.

Загалом, маркетингову стратегію росту поділяють на такі види:

- маркетингова стратегія інтенсивного (органічного) росту;
- маркетингова стратегія інтеграційного росту;
- маркетингова стратегія диверсифікації.

Наведемо розділення маркетингової стратегії росту по видах в табл. 1.2:

Таблиця 1.2

### Види маркетингової стратегії росту\*

Маркетингова стратегія росту		
Маркетингові стратегії інтенсивного росту	Маркетингові стратегії інтеграційного росту	Маркетингові стратегії диверсифікації
1. Глибоке проникнення на ринок; 2. Розвиток ринку; 3. Розвиток товару;	1. Горизонтальна інтеграція; 2. Пряма інтеграція; 3. Зворотна інтеграція; 4. Вертикальна інтеграція.	1. Горизонтальна диверсифікація; 2. Концентрична диверсифікація; 3. Конгломератна диверсифікація.

\*Джерело: розроблено автором [5]

Як видно з табл. 1.2, стратегічною метою розвитку продукту в цьому випадку є розширення бізнесу за допомогою нових продуктів [13].

Загалом, при використанні стратегії інтенсивного росту слід зазначити, що потрібна оцінка таких факторів (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

### Фактори вибору стратегії інтенсивного росту\*

Основний напрям росту	Вид основної стратегія
Основний ріст	Глибоке проникнення на ринок; розвиток товару; розвиток ринку
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція; зворотна інтеграція; вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна диверсифікація; конгломеративна диверсифікація; горизонтальна диверсифікація

\*Джерело: розроблено автором.

Зазначені у табл. 1.3 види стратегії інтенсивного росту закладені у матриці І. Ансоффа «товар-ринок». Матриця І. Ансоффа складається з чотирьох стратегій, які підбираються в залежності від співпадіння двох

факторів «товар» і «ринок», звідки і назва даної матриці Ця матриця призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

**Матриця Ансоффа\***

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

\* Джерело: розроблено автором на основі [17].

В табл.1.4 стратегія росту глибокого проникнення на ринок зазвичай означає збільшення обсягу збуту та збільшення частки підприємства на ринку за рахунок існуючого переліку товарів на вже існуючих каналах збуту, а її ціллю являється збільшення прибутку, частки ринку та обсягів збуту.

При розгляді стратегії росту можна підсумувати і узагальнити такі рішення (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

**Маркетингові рішення запровадження стратегії росту\***

Стратегія	Маркетингове рішення
Глибокого проникнення на ринок	Зниження витрат на виробництво і реалізацію
	Покращення обслуговування
	Засоби стимулювання збуту
	Розвиток збутової мережі
Розвиток ринку	Заохочення споживачів до більш частого використання товару, та переконання в його необхідності
	Виявлення нових засобів застосування продукту
	Пошук та охоплення нових територій збуту
Розвиток товару	Пошук нових сфер для застосування товару
	Якісне удосконалення товару
	Горизонтальне розширення асортименту
	Створення нових моделей товару
	Функціональне вдосконалення товару

\* Джерело: побудовано автором на основі [9]

Як видно з табл. 1.5, стратегія диверсифікації передбачає доволі значні капіталовкладення у технічне переоснащення [29]. Стратегія росту розвитку ринку передбачає собою пристосування вже наявних товарів в портфелі підприємства до нових ринків збуту, тобто підприємство просуває вже існуючий товар на новий ринок збуту. Стратегія росту товару являє собою зміну якісних показників товару підприємства задля покращення його іміджу, горизонтального розширення асортименту, ребрендингу товару для просування його на існуючому ринку збуту підприємства.

Для більш успішного просування підприємства на ринку збуту, використовують стратегії інтегративного росту, які характеризують зростання підприємства за рахунок злиття або приєднання до нього нових структур [5]. Цей вид стратегій являє собою збільшення обсягу збуту як наслідок того, що підприємство інтегрується з торговими посередниками, постачальниками або навіть з конкурентами (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Різновиди стратегії інтеграції\*

\* Джерело: побудовано автором на основі [9]

Види стратегії з рис. 1.3 залежать від того, з ким об'єднується компанія:

- зворотна інтеграція – підприємство інтегрується з постачальниками;

- пряма інтеграція – це взаємовигідні взаємовідносини підприємства з посередниками, де інтереси усіх сторін відіграють важливу роль, через створення взаємозалежності однієї сторони від іншої;
- горизонтальна інтеграція – підприємство розширяє сферу впливу шляхом поглинання конкурентного підприємства, тим самим органічно охоплює більшу частку ринку.

В часи, коли ринок збуту підприємства скорочується, варто перейти до стратегії диверсифікації шляхом виходу підприємства на нові для себе сфери ринку збуту. Для цього підприємству варто шукати нові сфери бізнесу, де розвивати новий продукт для цільової аудиторії. Таку стратегію поділяють на три різновиди:

1. Концентрична (вертикальна) диверсифікація – передбачає виробництво нових товарів, які є абсолютно новими для компанії і не мають технічного чи комерційного зв'язку з існуючими продуктами [37]. Підприємство починає виготовляти взаємозалежні продукти, такі як сировина для основного продукту і основний продукт. Переваги такого різновиду включають спрощений процес контролю поставок; зміщення пріоритетів згідно своїх потреб з наступним гарантованим отриманням сировини для основного продукту без затримок; тісні і стабільні взаємозв'язки з клієнтом. Недоліки цього методу – це те, що усі учасники структури є взаємозалежними один від одного, а також відсутність конкуренції, що негативно впливає на ринок та розвиток самого підприємства.

2. Конгломеративна диверсифікація передбачає, що підприємство починає розвивати нові, абсолютно протилежні напрямки товарів, які не пов'язані між собою. Підвищена диверсифікація цього виду стратегії є позитивною, оскільки знижує залежність підприємства від окремо взятих ринків збуту, що являє собою незалежність і ринків збуту, які можуть звужуватися. Ризик цього методу полягає в тому, що він є дороговартісним і

дозволити його можуть собі тільки великі компанії, які мають для цього достатній рівень ресурсів.

3. Горизонтальна диверсифікація передбачає виготовлення нових товарів, які не пов'язані з основним товаром підприємства, але призначені для того самого ринку збуту. Приваблива ця стратегія тим, що підприємство вводить всі товари до синергії, тобто товари підсилюють одне одного, що позитивно відображається на об'ємах реалізації, пізнаваності. Вчені трактують диверсифікацію як основний спосіб подальшого розширеного відтворення на підприємстві [6].

Як ще один вид маркетингових стратегій виділяють стратегію диференціації і позиціонування. Стратегія диференціації полягає у створенні такої споживчої пропозиції, що відмінна від пропозиції конкурентів в сегменті ринку. Водночас стратегія позиціонування – це стратегія, яка показує позицію товарів підприємства порівняно з конкурентами ринку. Сама суть цих двох стратегій тісно пов'язана між собою, що обумовлює позитивні відмінності діяльності підприємства на ринку у порівнянні з конкуруючими представниками даного ринку. Стратегія диференціації базується на пошуку цінностей компанії і складається з таких критеріїв:

- зв'язки підприємства з державними органами, громадськістю та фінансовими структурами;
- технологічність та інноваційність підприємства;
- система управління персоналом;
- матеріально-технічне забезпечення підприємства;
- внутрішня і зовнішня логістика;
- організація виробництва;
- організація збуту (маркетинг та продажі);
- сервіс для кінцевих споживачів;

Критерії стратегії диференціації демонструє більш структуровано ланцюжок Портера (рис. 1.4):

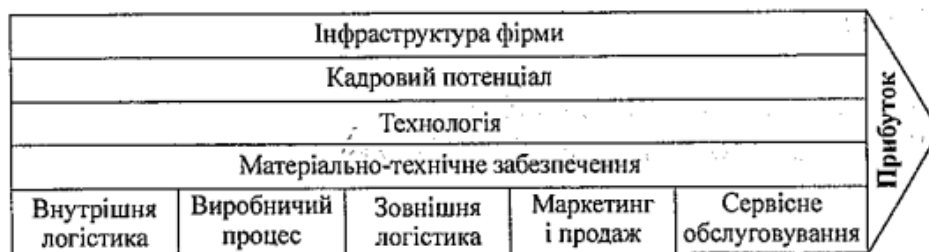


Рис. 1.4. Ланцюжок цінностей Портера\*

\* Джерело: побудовано автором на основі [9].

Як видно з рис. 1.4, ланцюг цінностей М. Портера включає основні (логістика, виробничий процес, маркетинг і сервіс) та допоміжні (інфраструктура, кадровий потенціал, технологія, матеріально-технічне забезпечення) види діяльності.

Перейдемо до товарної диференціації. Вона має на меті пошук відмінностей у товарі підприємства і його конкурентів. Сюди входять усі функціональні, якісні та візуальні характеристики. Тут виділяють такі конкретні показники, як довговічність, надійність, ремонтоспроможність, стиль, дизайн.

Сервісна диференціація являє собою доповненням до товарної диференціації, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Вона використовується у таких пунктах, як доставка товару, монтаж, консультації з використання, навчання споживачів та ремонт.

Диференціація працівників за Л. Бердніковою підтверджує тезу про те, що представники управлінського персоналу при виконанні своїх обов'язків на будь-якому підприємстві по-різному себе позиціонують, виходячи, в основному, зі своїх власних інтересів, а також неоднаково сприймають необхідність гармонізувати індивідуальний інтерес з інтересами підприємства [11]. Диференціація персоналу є показником, який характеризує персонал у

сфері послуг. До основних характеристик персоналу відносяться комунікабельність, ввічливість, професіоналізм та відповідальність.

Позиціонування ж відрізняється тим, що виділяє місце товару на ринку, і визначається за такими основними показниками, як ціна і якість. Зазвичай вона виглядає як система координат з двома осями, що характеризують ці показники, і визначається згідно зі сприйняттям конкурентних переваг продукції покупцями. Такий метод, звісно, недостатній для вибору стратегії, адже потребує більш детального аналізу конкурентів. Також варто зазначити, що стратегія позиціонування може потребувати змін чи вдосконалення у довгостроковій перспективі [35].

Стратегії позиціонування поділяються на такі види:

- позиціонування за показниками якості - це виділення якісних показників товару, як перевага для споживача.
- позиціонування за співвідношенням «ціна-якість» - ця стратегія виділяє обидва показника в свідомості у споживача як взаємодоповнюючі.
- позиціонування на основі порівняння товару фірми із товарами конкурентів – наголос йде на саме бренд товару підприємства і протиставляє його продукції будь-якого іншого виробника.
- позиціонування за особливостями споживача – наголос на особливостях груп споживачів, таких як вік, сфера діяльності та інтереси;
- позиціонування за різновидом товару – наголошує на різновиді товару (наприклад, побутова техніка, товари для тварин тощо);
- позиціонування на низькій ціні;
- позиціонування на сервісному обслуговуванні;
- позиціонування на іміджі;

Маркетингові конкурентні стратегії, розділяють за такими ознаками в залежності від автора табл. 1.6.

**Класифікація конкурентних стратегій\***

Автор	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії фірм із сильною позицією
		Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

\*Джерело: розроблено автором на основі [9].

Розглянемо стратегії з табл. 1.6.

Стратегія ринкового лідера – в кожній галузі є підприємство, що займає найбільшу частку ринку. Саме воно і є ринковим лідером. Отже, воно може слугувати прикладом для інших учасників ринку у своїй маркетинговій діяльності, і не тільки. Ринковий лідер визначає подальший розвиток у змінах цінової політики, інноваційних рішень тощо. Компанії-лідери зазвичай подають приклад конкурентам, змінюючи цінову політику, представляючи нову продукцію, розширюючи канали розподілу і визначаючи інтенсивність заходів з просування [26].

Але, все ж таки, бути ринковим лідером достатньо ризиковано. Таке підприємство, хоч і має стійкі позиції на ринку, все ж завжди ризикує зіштовхнутися із такими компаніями, які відносяться до категорій «челенджери» та «послідовники». Коли одні хочуть витіснити, або хоча б посунути частку ринку лідера, другі можуть прийти до стратегії імітації, що може пошкодити імідж компанії лідера.

Тому для того, щоб встояти на своїх позиціях, лідеру потрібно завжди слідувати певним правилам: постійний пошук розширення своєї частки ринку, захист ринкових позицій та розширення місткості ринку.

Розширення місткості ринку передбачає:

- 1) пошук нових потреб споживачів;
- 2) пошук нових споживачів;
- 3) збільшення обсягів споживання підприємства.

Стратегія захисту позицій є складною через великий об'єм товарів, які потрібно захистити, втримати або ж усунути. Це важливий і необхідний напрям стратегічної діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій [12].

Ця стратегія має шість різновидів (рис. 1.5):

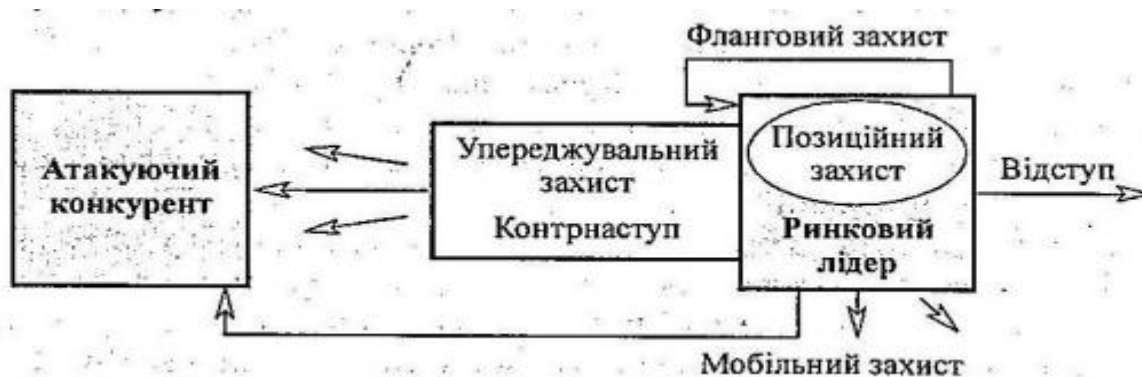


Рис. 1.5. Різновиди стратегії захисту\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [5].

Розглянемо стратегії з рис. 1.5:

1. Позиційний захист передбачає «оборону» усієї номенклатури на ринках лідера. Ця стратегія є недовговічною, адже на тлі високої динаміки ринку та швидких змін у маркетинговому середовищі тримати увагу на усьому товарному об'ємі неможливо або ж це потребує великих витрат ресурсів підприємства.

2. Фланговий захист, навпаки, концентрує увагу підприємства на слабкому сегменті ринку, який поступово втрачає прибутковість.

3. Упереджувальний захист – це стратегія, яка атакує конкурентів до того, як вони можуть перейти в наступ на лідера. Тут використовують декілька тактик, такі як «партизанські атаки» - напад на конкурента, аби пожвавити конкуренцію в сегменті; «законодавця пропорцій» і диференціації, а також стратегію цінового лідера, тобто завдяки найвищому в галузі ефекті економії на масштабі зменшують витрати на виготовлення товару, таким чином знижуючи ціну на нього, що дуже ускладнює діяльність інших підприємств.

4. Контрнаступ – це метод застосування дієвих засобів проти агресивної політики конкурентів. Головна мета – це правильно оцінити обстановку і бити по слабких місцях конкурента.

5. Мобільний захист – це зміцнення позицій на ринку шляхом виходу підприємства на нові території або товарні сегменти ринку.

6. Відступ – це відмова від слабких сегментів із тимчасовою зупинкою маркетингової активності на них для уникнення стратегічних ризиків. Важливим аспектом стратегії відступу є забезпечення стабільної ліквідності, щоб мати можливість виплачувати зобов'язання та нести витрати, пов'язані з відступом [4].

Стратегія челенджерів. На ринку є підприємства, які успішно розвиваються та прагнуть досягти лідерства на ринку – челенджери. Підхід їх до ведення бізнесу – це намір щодо досягнення першості, постійно розширяти свою частку ринку, кидаючи виклик конкурентам. Це наступальний супротивник, у якого є три види атаки конкурентів:

1) фронтальний наступ – челенджер атакує лідера з усіх маркетингових позицій, що є небезпечним, адже перед цим потрібно дуже добре оцінити свої ресурси і переваги, так як лідер добре закріплений на ринку, і для того щоб посунути його, потрібно чимало зусиль;

2) фланговий наступ – ця стратегія діє лише на слабкі сторони конкурентів, тому є більш ефективною та безпечною для челенджера;

3) обхідний наступ – теж орієнтований на слабкі сторони конкурента, але відбувається в більшому масштабі та призводить до більш катастрофічних наслідків для конкурента.

Маркетингові стратегії послідовників застосовуються підприємствами, що копіюють тактику лідера ринку у своїй маркетинговій діяльності. В залежності від об'єму копіювання виділяють три стратегії:

1) компіляція – використання усіх засобів, як у конкурента-лідера;

2) імітація – використовуються тільки деякі елементи стратегії лідера, з коригуванням під свої особливості;

3) адаптація – процес покращення товару конкурента для зменшення конкурентоспроможності товару лідера.

Маркетингові стратегії нішерів використовують підприємства, які мають справу з нішами ринку, наприклад, на основі патенту на дизайн або матеріал чи використання унікального технологічного процесу [16]. Ця стратегія орієнтується на пошук і виявлення специфічних потреб споживачів. За темпами зростання та росту виділяють чотири стратегії:

1) підтримання позицій – використовується, коли темпи зростання і темпи росту зменшуються – в такому випадку не вистачає ресурсу для розширення діяльності нішера;

2) інтеграції – використовується, якщо темпи росту ніші переганяють темпи зростання нішера;

3) вихід за межі ніші – коли темпи зростання підприємства більші за темпи росту ніші, тоді потрібно виходити за рамки ніші, так як є ресурс для освоєння нового;

4) лідера ніші – коли і темпи росту ніші, і темпи зростання підприємства стрімко йдуть у гору, тоді у підприємства є ресурси для задоволення зростаючих потреб споживачів у ніші.

## 1.2. Портфельний аналіз як інструмент стратегічного маркетингу

Портфельний аналіз – це набір інструментів, за допомогою яких можна вивчити й оцінити свою господарську діяльність, щоб збільшити прибуток, виявити найбільш перспективні напрями підприємства та скоротити інвестиції у неефективні проєкти [27]. Портфельний аналіз представляє собою ключовий інструментарій стратегічного маркетингу, що дозволяє підприємству оцінити й оптимізувати склад бізнес-одиниць та господарських напрямків відповідно до зовнішніх умов ринку та власних ресурсів (табл. 1.7):

Таблиця 1.7

### Наукові підходи до визначення поняття «портфель фірми»\*

Автор	Формулювання поняття	Визначення
1	2	3
1. Котлер Ф., Армстронг Г.	<p>Бізнес-портфель – це сукупність видів діяльності фірми та його продуктів, які потребують окремого управління й стратегічного планування. Це набір стратегічних напрямів діяльності, кожен з яких потребує окремої оцінки привабливості та інвестицій.</p> <p>Портфель підприємства – це інструмент управління різними видами діяльності для досягнення стратегічного балансу.</p>	Акцент на управлінні видами діяльності та їхній ринковій привабливості
2. Ансофф І.	<p>Бізнес-портфель – це сукупність напрямів бізнесу, що формують загальну стратегію підприємства.</p> <p>Господарський портфель підприємства – це комбінація продуктів і ринків, що різняться рівнем ризику та потребами в інвестиціях.</p> <p>Портфель підприємства – це інструмент вибору стратегічних альтернатив і балансування ризиків.</p>	Акцент на ризиках, інвестиційній політиці, стратегічних альтернативах
3. Портер М.	<p>Бізнес-портфель – це набір бізнесів, що дозволяє фірмі досягати конкурентних переваг.</p> <p>Господарський портфель підприємства – це сукупність бізнес-одиниць, які конкурують у різних галузях.</p> <p>Портфель підприємства – це структура, що забезпечує ефективне позиціонування фірми в конкурентному середовищі.</p>	Акцент на конкурентних стратегіях і ринкових позиціях
4. Боуен К., Фолкнер Д.	<p>Бізнес-портфель – це інтегрована система бізнес-одиниць, що потребує координованого управління.</p> <p>Господарський портфель підприємства – це комбінація підрозділів, які мають різні стратегічні ролі.</p> <p>Портфель підприємства – це стратегічний набір бізнесів, що узгоджується для досягнення синергії.</p>	Акцент на інтеграції, синергії та узгодженості стратегій

1	2	3
5. Левітт Т.	<p>Бізнес-портфель – це сукупність продуктів, які фірма пропонує на ринку.</p> <p>Господарський портфель підприємства – це комбінація ринків і товарів, що використовується для досягнення маркетингових цілей.</p> <p>Портфель підприємства – це інструмент стратегічного розвитку, що враховує потреби споживачів і зміни ринку.</p>	Акцент на маркетингових цілях та орієнтації на ринок
6. Джонсон Г., Шолес К.	<p>Бізнес-портфель – сукупність бізнесів, що забезпечують реалізацію стратегічних можливостей підприємства.</p> <p>Господарський портфель підприємства – набір стратегічних одиниць, що формують стратегічний потенціал організації.</p> <p>Портфель підприємства – це структура, яка визначає стратегічні межі й можливості фірми.</p>	Акцент на стратегічному потенціалі та довгострокових можливостях
7. Дей Г. С.	<p>Бізнес-портфель – це стратегічний набір продуктів і ринків, що визначає конкурентоспроможність фірми.</p> <p>Господарський портфель підприємства – це набір напрямів діяльності, орієнтований на інновації.</p> <p>Портфель підприємства – це інструмент створення стійких конкурентних переваг через розвиток продуктів і ринків.</p>	Акцент на інноваціях та конкурентних перевагах
8. Куденко Н. В.	<p>Бізнес-портфель – це сукупність видів діяльності підприємства, що аналізуються для ухвалення стратегічних рішень.</p> <p>Господарський портфель підприємства – це оптимальний набір напрямів діяльності, який забезпечує реалізацію стратегії підприємства.</p> <p>Портфель підприємства – це систематизований стратегічний набір бізнесів, сформований на основі оцінки їхньої ефективності та перспективності.</p>	Акцент на системності, оцінці ефективності та стратегічній оптимізації

\* Джерело: розроблено автором за матеріалами [11]

Як видно з наведених у табл. 1.7 визначень, для товарного портфеля важливо не тільки те, які товари в ньому є, а також і те, які співвідношення наявні між певними товарами і групами товарів, оскільки це впливає на його збалансованість [23].

Аналізуючи наведені визначення та виділені в третьому стовпчику акценти, можна виокремити як мінімум два підходи до трактування поняття «господарський портфель фірми»:

1. Ресурсно-стратегічний підхід. У цій групі визначень (наприклад, автори, що роблять акцент на внутрішніх ресурсах, можливостях та конкурентних позиціях у рядках 1, 3, 6) портфель розглядається як сукупність бізнес-одиниць, які характеризуються своїми ресурсами, конкурентними перевагами та позицією на ринку. Такий підхід орієнтований на оптимізацію розподілу ресурсів між підрозділами та формування довгострокових конкурентних переваг.

2. Ринково-стратегічний підхід (у рядках 2, 4, 5) наголошує на зовнішніх факторах – темпах зростання ринку, конкурентному середовищі, ризиках диверсифікації та потребі адаптувати портфель під вплив зовнішніх загроз і можливостей. Тут портфель – це інструмент реагування на зміну ринкових умов.

Кожен з підходів має підґрунтя в наведених визначеннях: перший підхід підкреслює внутрішню здатність фірми перерозподіляти ресурси й створювати синергії, другий дає розуміння важливості зовнішнього аналізу та гнучкості стратегічних рішень. Ми підтримуємо перший підхід, тому що управління портфелем без знання внутрішніх ресурсів і можливостей часто приводить до непередбачених рішень (наприклад, неефективна диверсифікація або недооцінка потреби інвестицій), тоді як орієнтація на внутрішні сильні сторони дозволяє точніше розставляти пріоритети та формувати конкурентоспроможні бізнес-одиниці.

На нашу думку, найбільш коректним є визначення господарського портфеля підприємства як впорядкованої сукупності бізнес-одиниць і господарських напрямів діяльності підприємства, що характеризуються своїми ресурсами, конкурентними позиціями та ринковими перспективами, і яку формують та оптимізують з метою досягнення стратегічних цілей фірми та максимізації її довгострокової вартості.

Стратегічна бізнес-одиниця (SBU, Strategic Business Unit) – це автономна частина організації, яка має власні цілі, конкурентні ресурси та можливість

формувати окрему стратегію на ринку. SBU відповідає за конкретний продукт (або групу продуктів) і сегмент ринку, має визначені показники ефективності й відносну самостійність у прийнятті рішень. Зазвичай, бізнес-одиниці стикаються з жорсткою конкуренцією, проблемами з зовнішніми зацікавленими сторонами та безліччю внутрішніх проблем [8].

Стратегічний господарський підрозділ – це організаційна одиниця підприємства, що виділяється для виконання певного набору господарських функцій чи напрямків діяльності і яка підлягає стратегічному управлінню. На відміну від SBU, підрозділ може мати більш операційний характер і бути частково залежним від централізованих ресурсів.

Стратегічний господарський центр – більш широка одиниця, що може охоплювати декілька підрозділів або бізнес-одиниць, координує стратегічні рішення в межах певного напрямку або регіону і несе відповідальність за досягнення довгострокових господарських та фінансових результатів.

Усі три поняття підкреслюють орієнтацію на стратегію, наявність цілей і відповідальності за результати, а також необхідність оцінки ефективності. А от відмінними їх робить те, що SBU зазвичай має вищий ступінь автономії у визначенні стратегії, ніж стратегічний господарський підрозділ та орієнтована на продукт та ринок. Стратегічний господарський центр охоплює ширший функціональний або територіальний простір, ніж підрозділ. В той же час, підрозділ більше орієнтований на функції та операції, а центр – на управління, координацію та синхронізацію підрозділів.

Бізнес-портфель являє собою сукупність бізнес-одиниць, зон господарювання, окремих продуктів, які виробляються підприємством, або набір продуктів одного цільового призначення, які відрізняються ціною та цінністю [15].

Аналіз бізнес-портфеля посідає одне з ключових місць серед інструментів стратегічного управління. Він дозволяє зрозуміти взаємозв'язок між різними складовими діяльності підприємства та показує, що портфель у

цілому є набагато складнішим і значимішим утворенням, ніж проста сума його окремих елементів. Завдяки такому аналізу можливо збалансувати критично важливі чинники функціонування бізнесу: рівень ризику, рух грошових потоків, оновлення або згортання певних напрямів діяльності організації.

Без перебільшення можна стверджувати, що аналіз портфеля бізнесів є фундаментом стратегічного планування. Однак варто пам'ятати, що він виступає лише одним із засобів стратегічного менеджменту й не може підміняти собою ані сам процес стратегічного планування як окрему складову управління, ані тим більше стратегічне управління загалом. Такий висновок має суттєве методологічне значення, оскільки у практиці нерідко спостерігається перебільшення ролі саме портфельного аналізу.

В процесі портфельного аналізу підприємства застосовують поняття «стратегічна зона господарювання» (СЗГ) а також «стратегічна одиниця бізнесу» (СОБ) – «стратегічна бізнес-одиниця».

Поняття СЗГ і СОБ з'явилися в практиці управління як новий спосіб сегментування бізнес-середовища організації. Уперше такі терміни використала компанія «General Electric». Під СЗГ розуміють визначений сегмент зовнішнього середовища, у межах якого підприємство веде (або планує вести) діяльність, і який виступає об'єктом аналізу з метою визначення можливостей, загроз і типових тенденцій розвитку для подальшого ефективного функціонування фірми.

Загалом стратегічну зону господарювання формують такі чинники:

- майбутні ринкові потреби;
- технологія, що застосовуватиметься для їх задоволення;
- категорії споживачів, для яких розробляються товари чи послуги;
- географічна територія діяльності.

Портфельний аналіз спрямований на оцінювання товарно-ринкових перспектив організації та взаємозв'язків між її різними видами діяльності. Результати такого аналізу дають змогу визначити, на яких напрямках

підприємству слід зосередити зусилля та яку структуру цих напрямів варто підтримувати. Після визначення СЗГ організація вирішує, яким чином діяти в кожній з них для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції. Водночас, відповідь на це питання забезпечує вже не портфельний, а конкурентний аналіз у межах кожної СОБ. Це спричинено тим, що дослідження бізнес-портфеля дає розуміння взаємозалежності різних напрямів діяльності бізнесу і дозволяє збалансувати важливі фактори ефективного функціонування підприємства, зокрема, ризик, грошові потоки, розвиток чи ліквідація певних видів діяльності [10].

Найпоширеніші методики оцінки портфеля бізнесів базуються на побудові двовимірних матриць, у яких одна вісь відображає привабливість ринку, а друга — конкурентні позиції відповідної СОБ. Незалежно від конкретної методики, аналіз портфеля здійснюється за загальною логікою: кожен СОБ оцінюють за рівнем її конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспективами розвитку відповідних СЗГ. Також, при цьому елементами такого аналізу можуть бути загальновідомі та прийняті в українській практиці: аналіз виробничо-господарської діяльності та аналіз фінансового стану, в тому числі в галузевому розрізі [18].

Отже, послідовність проведення портфельного аналізу, включає в себе декілька етапів:

Перший етап - визначення рівнів організаційної структури, на яких доцільно проводити портфельний аналіз. Потрібно встановити ієрархію аналітичних рівнів від окремого продукту до загальнофірмового рівня.

Другий етап – фіксація переліку СОБ, що використовуватимуться для побудови матриць портфельного аналізу. Часто СОБ не збігаються з виробничими підрозділами: одна СОБ може представляти як один продукт, так і кілька товарів зі схожими споживчими властивостями. Деякі компанії трактують СОБ як окремі продуктово-ринкові сегменти.

Третій етап – визначення параметрів матриць портфельного аналізу, збір необхідної інформації та вибір змінних, за якими здійснюватиметься оцінювання. Наприклад, для оцінки привабливості галузі можуть використовуватись показники розміру ринку, його прибутковості, темпів зростання, інфляційної стійкості, глобального поширення тощо. Щодо оцінювання сили бізнесу можуть бути застосовані змінні, що характеризують частку ринку, її динаміку, відносну позицію порівняно з лідерами, рівень лідерства за якістю, витратами чи прибутковістю. При визначенні параметрів матриць надзвичайно важливо коректно підібрати одиниці виміру, методи нормування, часові інтервали та бази порівняння. Ретельність цих дій істотно впливає на якість проведення портфельного аналізу.

Четвертий етап - збір і аналіз даних, який охоплює такі напрями:

- 1) оцінка привабливості галузі з огляду на ризики, позитивні та негативні чинники;
- 2) аналіз конкурентної позиції підприємства;
- 3) дослідження загроз та можливостей;
- 4) оцінка стратегічного потенціалу (ресурсів та резервів), необхідного для конкурентної боротьби.

П'ятий етап - побудова й аналіз матриць портфеля бізнесу, що повинні дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан змін [39]. Розглядається чотири типи можливих сценаріїв:

- 1) продовження існуючих тенденцій;
- 2) розвиток за сприятливих умов;
- 3) сценарій негативних або кризових подій;
- 4) найбільш бажаний сценарій для підприємства.

Побудова динамічних сценаріїв потрібна для того, щоб оцінити, чи сприятиме зміна портфеля досягненню цілей організації. Для цього аналізується прогнозований портфель за такими питаннями:

- 1) чи достатньо в ньому напрямів діяльності з високою ринковою привабливістю;
- 2) чи не створює портфель надмірної кількості проблемних моментів;
- 3) чи забезпечує він стабільний дохід, необхідний для розвитку та фінансування нових продуктів;
- 4) чи формує достатній приплив прибутку та грошових коштів;
- 5) чи не є портфель вразливим перед негативними ринковими тенденціями;
- 6) чи не містить він занадто багато слабких у конкурентному відношенні напрямів.

Залежно від відповідей керівництво може ухвалити рішення про формування оновленого портфеля продуктів.

Шостий етап – визначення бажаного портфеля бізнесів, який має найбільш ефективно сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Матриці портфельного аналізу не виконують функцію інструмента ухвалення рішень — вони лише відображають фактичний стан портфеля, що обов'язково має враховуватися управлінцями при формуванні стратегічних рішень.

Проведений теоретичний огляд підтверджує, що портфельний аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, що забезпечує комплексне бачення структури бізнесу та його перспектив розвитку. Він дозволяє розглядати діяльність організації не як набір ізольованих напрямів, а як взаємопов'язану систему, оптимізація якої сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Завдяки портфельному підходу можливим стає збалансування ризиків, фінансових потоків, прибутковості та перспектив зростання окремих видів діяльності, що формує підґрунтя для довгострокового стратегічного планування. Отже, існує значна кількість методів маркетингового стратегічного аналізу конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Перелічені методи різняться за складністю застосування, точністю отриманих результатів та умови доцільності застосування [14].

Важливим аспектом портфельного аналізу є чітке визначення стратегічних зон господарювання та стратегічних одиниць бізнесу, адже саме ці категорії забезпечують коректну сегментацію ринку та внутрішньої структури підприємства. Їх правильна ідентифікація дозволяє здійснювати глибоку оцінку привабливості галузей, конкурентних позицій, потенціалу та можливостей розвитку.

Аналіз існуючих методичних підходів свідчить, що, незалежно від конкретної моделі чи типу матриці, портфельний аналіз базується на єдиній логіці: оцінюванні конкурентоспроможності стратегічних одиниць та динаміки розвитку відповідних ринків. Така структура дозволяє менеджменту прогнозувати майбутній стан портфеля бізнесів, розглядати альтернативні сценарії розвитку та визначати найбільш доцільні стратегічні рішення.

Отже, портфельний аналіз виступає важливою складовою стратегічного менеджменту, забезпечуючи системну оцінку товарно-ринкових позицій підприємства та створюючи аналітичну основу для прийняття стратегічних рішень. Його застосування сприяє формуванню оптимального портфеля діяльності, підвищенню адаптивності організації та забезпеченню її стійкого функціонування в умовах конкурентного середовища.

### **1.3. Методи визначення стратегій на основі портфельного аналізу**

Портфельний аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного маркетингового управління, який дозволяє оцінити асортимент продукції або бізнес-напрями підприємства та визначити оптимальні стратегії їх розвитку. Основою методів портфельного аналізу є використання матричних моделей, що дають змогу систематизувати інформацію, порівнювати позиції окремих товарів чи бізнес-одиниць та формувати стратегічні рішення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. Найпоширенішими інструментами в цьому

контексті є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, модифіковані версії BCG, матриці Мак Кінсі, Shell/DPM, Де Літгла та Дібба-Сімкіна (табл. 1.8) [7]:

Таблиця 1.8

**Матричні методи стратегічного маркетингового аналізу\***

Матриця	Критерії побудови	Кількість секторів матриці	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1. Ансоффа	Вісь X – продукт. Вісь Y – ринок.	4	1. Простота інтерпретації. 2. Чітка прив'язка до стратегій росту.	1. Не враховує конкурентного середовища. 2. Обмежена кількість параметрів.
2. Бостонської консалтингової групи	Вісь X – відносна частка ринку. Вісь Y – темп росту ринку.	4	1. Висока наочність. 2. Дає можливість оцінити життєвий цикл підприємства.	1. Надмірне спрощення реальних процесів. 2. Не враховує бар'єри входу та технологічні зміни.
3. Бостонської консалтингової групи адаптована	Вісь X - відносна частка ринку. Вісь Y – темп росту та рентабельність підприємства.	4	1. Більш точна оцінка прибутковості продукту. 2. Вища аналітична глибина, ніж у базовій БКГ.	1. Потребує більше даних. 2. Складність побудови.
4. Бостонської консалтингової групи модифікована	Вісь X – частка ринку. Вісь Y – ризику.	4	1. Врахування конкурентних факторів. 2. Гнучкість у варіації параметрів.	1. Нечіткість методики розрахунків. 2. Залежність від суб'єктивності оцінок.
5. Де Літгла	Вісь X – зрілість ринку. Вісь Y – конкурентна позиція.	9	1. Глибокий аналіз галузевої динаміки. 2. Можливість стратегічного прогнозування.	1. Складна структура. 2. Високі вимоги до інформаційного забезпечення.
6. Дібба-Сімкіна	Вісь X – рівень конкуренції. Вісь Y – привабливість ринку.	4	1. Дає змогу оцінити перспективність інвестицій. 2. Одночасно враховує і внутрішні, і зовнішні фактори.	1. Суб'єктивність визначення привабливості. 2. Потребує експертних оцінок.

1	2	3	4	5
7. Мак Кінсі	Вісь X – привабливість галузі. Вісь Y – конкурентоспроможність підприємства.	9	1. Багатофакторність, гнучкість. 2. Висока точність стратегії.	1. Значна трудомісткість. 2. Складність оцінювання факторів.
8. Shell/ DPM	Вісь X – стадія життєвого циклу галузі. Вісь Y – конкурентна позиція.	9	1. Врахування динаміки галузевого розвитку. 2. Прогноз.	1. Наявність численних суб'єктивних оцінок. 2. Складність побудови.

\* Джерело: розроблено автором за матеріалами [9]

Порівняльний аналіз представлених у табл. 1.8 матричних методів стратегічного маркетингового аналізу дозволяє зробити висновок, що кожна модель має власну логіку побудови, відмінні критерії оцінювання та різний рівень аналітичної глибини. Класична матриця Ансоффа є найпростішим інструментом, який визначає чотири основні напрями стратегічного розвитку підприємства: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку та диверсифікацію. Її ключовою перевагою є простота використання, однак вона обмежена тим, що не враховує ані рівня конкуренції, ані характеристик галузевого середовища, через що її функціональність у складних ринкових умовах є недостатньою.

Матриця Бостонської консалтингової групи БКГ є однією з найпопулярніших завдяки чітким критеріям, таким, як темп росту ринку та відносна частка ринку. Вона дозволяє визначити життєвий цикл бізнес-напрямів і сформулювати рішення щодо інвестування. Водночас, її значним недоліком є спрощеність, яка може призвести до неправильних стратегічних рішень у динамічних галузях. Адаптована версія БКГ частково вирішує ці недоліки, оскільки додатково враховує рентабельність та інші фінансові показники, забезпечуючи більш точний та практичний результат.

Модифікована версія матриці БКГ дає змогу інтегрувати конкурентні фактори, проте її слабкою стороною є суб'єктивність оцінювання параметрів. Подібну проблему мають матриці Мак Кінсі та Shell/DPM, які хоч і забезпечують високу стратегічну точність та глибину, але потребують значного обсягу інформації, аналітичних ресурсів і експертних оцінок.

Матриця Де Літтла характеризується дев'ятьма секторами та складною структурою, що дозволяє проводити розширений аналіз конкурентної позиції підприємства у зв'язку зі стадією розвитку ринку. Проте рівень складності її застосування робить цю модель менш придатною для практичного використання серед підприємств з обмеженими ресурсами [1].

Однією з найбільш практичних та ефективних для сучасних ринкових умов є матриця Дібба-Сімкіна, яка використовує критерії привабливості ринку та рівня конкуренції. Вона є більш гнучкою порівняно з класичною БКГ, оскільки дозволяє оцінити перспективність інвестицій з урахуванням зовнішніх ринкових змін.

Аналіз показує, що за поєднанням простоти, інформативності та практичної цінності найбільш оптимальними для стратегічного аналізу є матриця Бостонської консалтингової групи, адаптована матриця БКГ та матриця Дібба-Сімкіна. Вони забезпечують достатній баланс між глибиною аналізу та зручністю застосування, а також дозволяють формувати обґрунтовані стратегічні рішення в умовах різного рівня невизначеності.

Найпершою розглянемо матрицю БКГ класичну.

Основою даної матриці є таке твердження, що коли збільшується частка ринку, водночас зменшуються витрати на виробництво і збільшується прибуток як продукт зменшення витрат на масштаби виробництва [2]. Крива досвіду, з якої випливає дане твердження, показує, що при кожному збільшенні виробництва в два рази витрати зменшуються приблизно на 25% (рис.1.6):

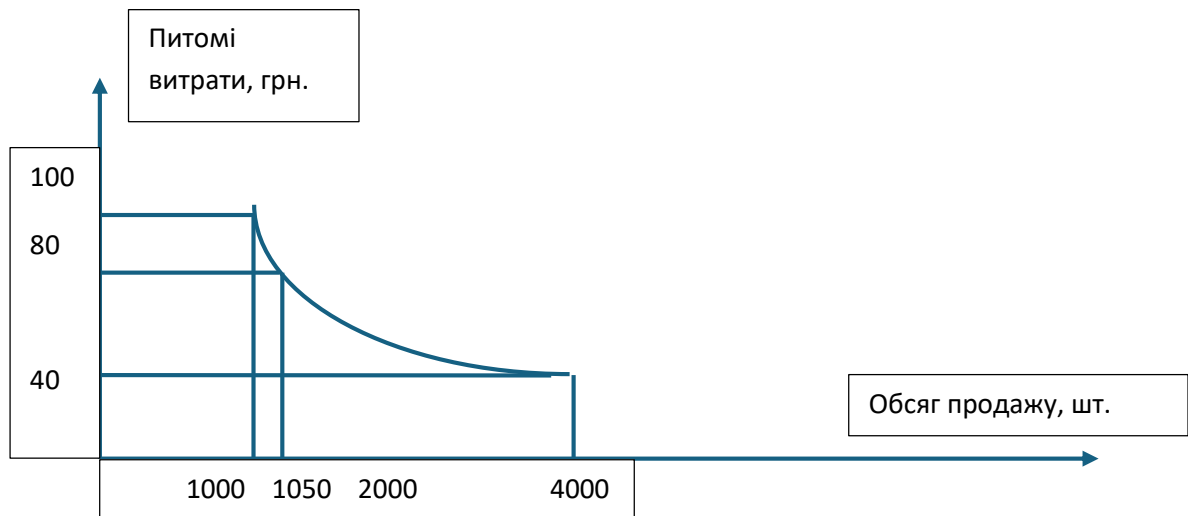


Рис. 1.6. Крива досвіду\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [9].

Крива досвіду (рис. 1.6) лежить в основі матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка слугує інструментом для розподілу стратегічних господарських підрозділів підприємства залежно від їхньої частки ринку порівняно з основними конкурентами та від темпів зростання галузі (рис. 1.7):

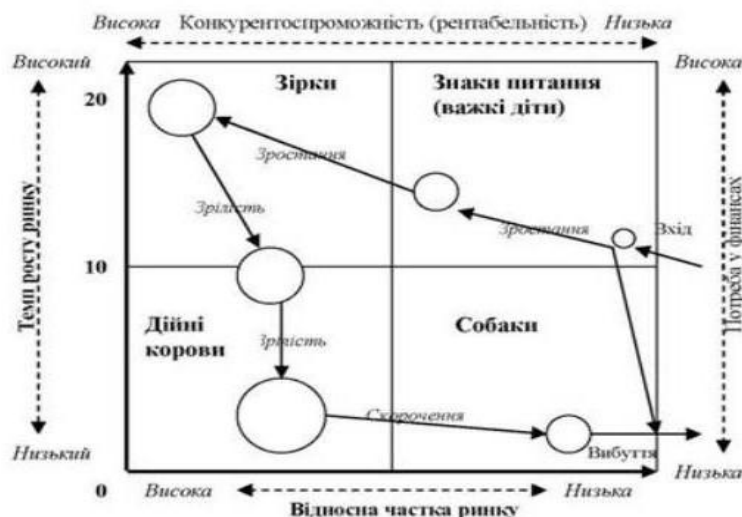


Рис. 1.7. Матриця БКГ\*

\*Джерело: побудовано автором на основі [9].

Використовуючи цей підхід, СГП розміщують у чотирьох категоріях: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки» (див. рис. 1.7), що дозволяє визначити найбільш доцільні для них стратегічні дії.

Підрозділи, які контролюють суттєві частки ринку на швидкозростаючих ринках, класифікуються як «зірки». Вони здатні генерувати значні доходи, проте їхній розвиток потребує значних інвестиційних ресурсів. У міру уповільнення темпів зростання галузі такі СГП зазвичай трансформуються в «дійні корови» [6].

Відносна частка ринку відображає співвідношення обсягів продажу продукції підприємства до обсягів реалізації галузевого лідера. Саме ця характеристика відкладається на горизонтальній осі матриці та демонструє конкурентні позиції або потенційну рентабельність. Частка ринку визначається як відношення продажів конкретного товару підприємства до продажів цього ж товару лідером галузі: коли цей показник менший за 1 — СГП опиняється у правій частині матриці, якщо ж перевищує 1 — у лівій. Горизонтальна вісь має шкалу від 0,1 до 10, побудовану у логарифмічному форматі.

Темпи зростання ринку — це зміна обсягів продажу відповідної галузі протягом року, що характеризує перспективи її подальшого розвитку. Цей показник розміщується на вертикальній осі, значення якої коливаються в межах від 0 до понад 20%. Рівень 10% традиційно застосовується як межа між швидким і повільним зростанням ринку. Якщо відносна частка ринку вказує на рівень грошових надходжень підприємства, то темп зростання демонструє, яких витрат потребує утримання або освоєння ринку. [3]

Таким чином, матриця БКГ виділяє чотири стратегічні позиції, що відображають можливості та проблеми різних напрямів діяльності підприємства: «важкі діти», «зірки», «дійні корови» та «собаки».

«Важкі діти» — це СГП, що працюють на ринку з високими темпами зростання, але не мають суттєвих конкурентних переваг і займають невелику частку ринку. Зазвичай такі підрозділи пов'язані з промоцією товарів на ранніх етапах життєвого циклу, тому вимагають значних фінансових вкладень. Головним завданням щодо цієї групи є визначення можливостей підвищення їх конкурентоспроможності [10].

«Зірки» — це СГП, які вже досягли статусу лідерів ринку. Вони забезпечують підприємству стабільний фінансовий дохід, але водночас потребують подальших інвестицій. Якщо ринок втрачає динамізм і темпи його зростання зменшуються, «зірки» переходять до категорії «дійних корів».

«Дійні корови» — це підрозділи, товари яких перебувають на стадії зрілості та забезпечують підприємству стабільні й значні прибутки, при цьому не потребуючи значного інвестування. Вони часто утворюються із «зірок», якщо підприємство зберігає конкурентні переваги на ринку. Прибутковість «дійних корів» дозволяє фінансувати розвиток «важких дітей» та підтримувати «зірок». Однак у випадку втрати конкурентних позицій «дійна корова» може поступово перетворитися у «собаку».

«Собаки» — це СГП, продукція яких знаходиться на стадії спаду і вже не має конкурентних переваг. Рівень їх прибутковості мінімальний, тому інвестиції доцільно спрямовувати на інші напрями діяльності. Якщо такі підрозділи стають збитковими, їх необхідно поступово виводити з портфеля підприємства.

Положення СГП в одному з квадрантів матриці визначає відповідну стратегію його розвитку або згортання [6]. На цій основі можна виокремити такі стратегічні альтернативи:

1. Стратегія «збільшення частки ринку», що спрямована на перетворення «важких дітей» у «зірки» та подальше зміцнення позицій власне «зірок». Реалізація цієї стратегії вимагає значних інвестицій.

2. Стратегія «збереження частки ринку», характерна для «дійних корів» з сильними позиціями на ринку. Основний прибуток від цих СГП спрямовується на розвиток перспективних напрямів та інновацій.

3. Стратегія «збирання врожаю», яка передбачає максимізацію короткострокового прибутку навіть за умов зменшення частки ринку. Застосовується щодо слабких «дійних корів», «важких дітей» та «собак», які не мають перспектив.

4. Стратегія «ліквідації бізнесу», що стосується «собак» та малоперспективних «важких дітей». Отримані кошти спрямовуються на розвиток більш перспективних стратегічних напрямів.

У науковій літературі виділяють декілька варіантів матриці БКГ [25]:

1. Класична матриця — базується на темпах зростання ринку та відносній частці ринку. Вона є універсальним інструментом аналізу, але її використання може ускладнюватися нестачею інформації про конкурентів.

2. Модифікована матриця — ґрунтується на співвідношенні темпів зростання продажів і показників рентабельності. Такий підхід дозволяє аналізувати ситуацію на основі фінансових результатів діяльності.

3. Адаптована матриця — використовує темп зростання продажів у порівнянні з попереднім періодом та частку даного СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. У випадку появи нового товару темп зростання приймається на рівні 100%.

Адаптована матриця втрачає свою ефективність за умов нераціональної структури асортименту. У таких випадках доцільно застосовувати модифікований варіант, що базується винятково на внутрішній інформації підприємства.

Загалом, використання матриці БКГ — у класичному або адаптованих форматах — дозволяє визначити збалансованість товарного портфеля та забезпечити ефективний розподіл інвестиційних ресурсів [19].

Матриця Дібба–Сімкіна – це інструмент маркетингової сегментації, який дозволяє оцінити товари з точки зору частоти купівлі та лояльності споживачів. Модель застосовується для визначення оптимальних стратегій маркетингових дій залежно від того, наскільки товар є регулярним у споживанні та яким є рівень прихильності до бренду. Особливістю цієї матриці є її фокус на поведінкових характеристиках споживачів, а не на ринкових показниках.

Порядок побудови матриці Дібба-Сімкіна:

1. Визначити частоту купівлі товару споживачами.
2. Оцінити рівень лояльності до товару або бренду.
3. Віднести кожен товар до одного з чотирьох квадрантів.
4. Проаналізувати причини розміщення товару у відповідній групі.
5. Сформулювати стратегічні маркетингові рішення з урахуванням поведінкових особливостей споживачів.

Стратегії матриці Дібба Сімкіна наступні.

Часті покупки та висока лояльність – стратегія утримання, посилення програми лояльності.

Часті покупки та низька лояльність – стратегія диференціації, підвищення цінності товару, стимулювання повторних покупок.

Рідкісні покупки та висока лояльність – стратегія підвищення частоти покупок, промоакції, додаткові стимули [22].

Рідкісні покупки та низька лояльність – стратегія переформатування або вилучення, оскільки товар має слабкий ринковий потенціал.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі магістерської роботи було здійснено теоретичне узагальнення та систематизацію ключових підходів до управління

маркетинговою товарною політикою підприємства, що дозволило сформувати концептуальну основу для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Київський БКК».

У ході дослідження визначено, що маркетингова товарна політика є одним із центральних елементів загальної маркетингової діяльності підприємства, оскільки забезпечує формування конкурентоспроможного асортименту, підвищення ефективності використання ресурсів, задоволення потреб споживачів та отримання підприємством запланованого прибутку. Встановлено, що товарна політика охоплює комплекс рішень щодо розробки нових товарів, управління асортиментом, удосконалення характеристик продукції, позиціонування та оновлення товарної пропозиції.

Розкрито поняття товарного асортименту підприємства, визначено його структуру, ширину, глибину та гармонійність, а також окреслено основні чинники, що впливають на його формування: споживчі потреби, технологічні можливості, рівень конкуренції, цінова політика, тенденції ринку та життєвий цикл товару. Особливу увагу приділено важливості забезпечення раціональної структури асортименту, яка сприяє підвищенню рентабельності, оптимізації витрат і покращенню ринкових позицій підприємства.

У роботі розглянуто ключові методи аналізу товарного портфеля підприємства, зокрема матрицю БКГ, матрицю Мак-Кінсі та матрицю Дібба-Сімкіна. Відзначено, що остання має значні переваги для практичного застосування в умовах українського ринку, оскільки враховує два критично важливі параметри – динаміку попиту та рентабельність продукції. Саме тому цей інструмент є доцільним для оцінювання СБО підприємств харчової та кондитерської промисловості.

Також у першому розділі узагальнено теоретичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності товару, виокремлено критерії порівняння продукції на ринку та визначено фактори, що впливають на її привабливість для споживачів. Доведено, що конкурентоспроможність товару формується

комплексом характеристик, серед яких домінують якість, ціна, відповідність очікуванням покупців, дизайн упаковки, рівень інноваційності та інші параметри.

Проведений теоретичний огляд дає можливість зробити висновок, що управління товарною політикою є багатокomпонентним процесом, який потребує системності, регулярного аналізу асортименту та застосування сучасних методів оцінювання. Отримані у розділі теоретичні положення створюють необхідну базу для подальшого практичного аналізу товарного портфеля ТОВ «Київський БКК» та визначення напрямів удосконалення його маркетингової товарної політики, що буде реалізовано в наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЮ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

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».

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

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 і керівництво поточною діяльністю, здійснюється директором.

На підприємстві впроваджена лінійно-штабна організаційна структура що допомагає керівнику розподіляти правильно роботу (рис. 2.1):

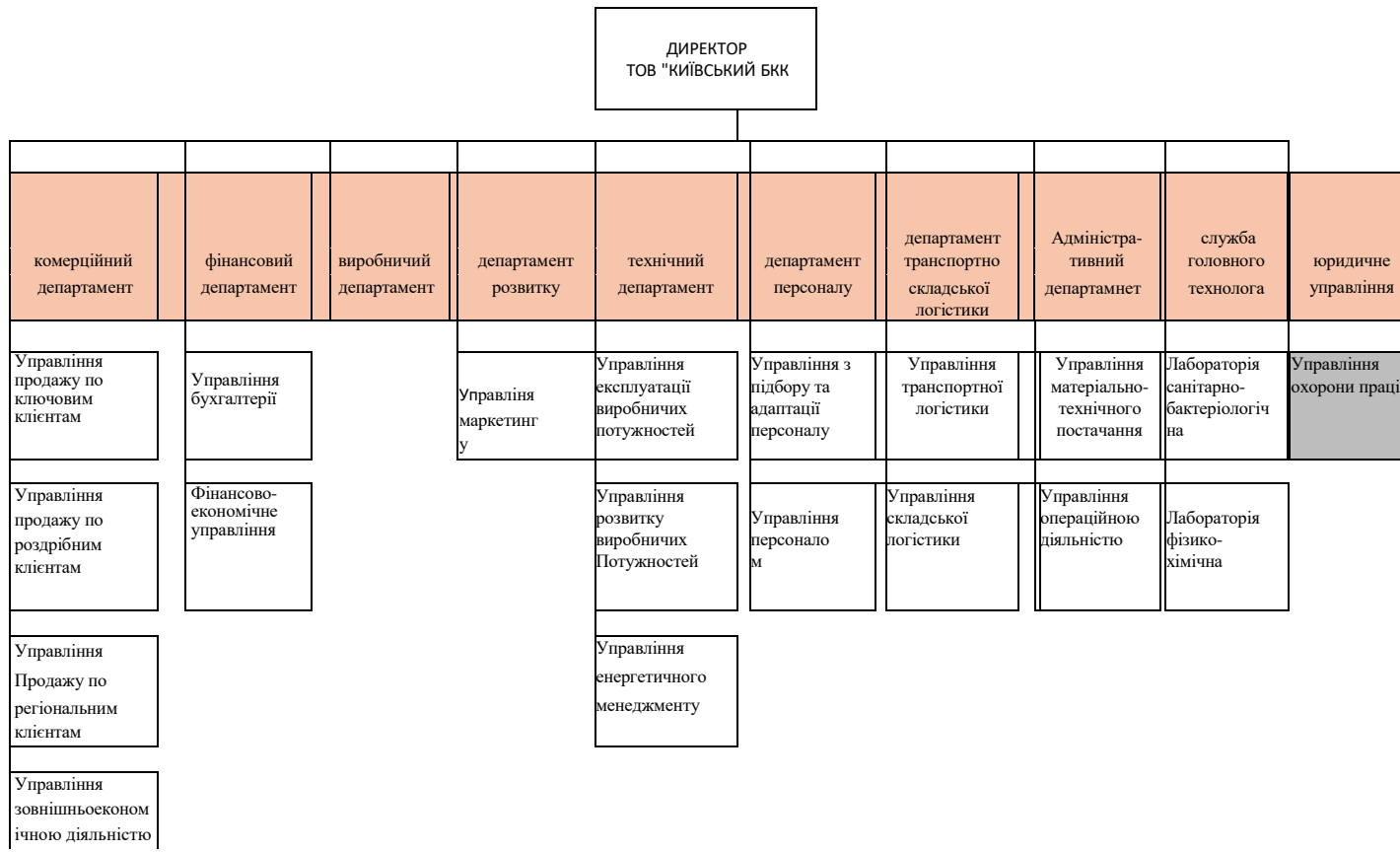


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Київський БКК»\*

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Директор очолює організаційну структуру підприємства (див. рис. 2.1). Він 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.

Організаційна структура управління маркетингу є наступною. Її очолює керівник управління маркетингу, якому підпорядковані фахівці з маркетингу: дизайнер, СММ-менеджер, PR-фахівець, маркетолог. Її схематично зображено на рис. 2.2:



Рис. 2.2. Організаційна структура управління маркетингу ТОВ «Київський БКК»\*

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Маркетингове управління на підприємстві ТОВ «Київський БКК» (див. рис. 2.2) спрямоване на забезпечення стабільної присутності підприємства на ринку кондитерських виробів, підвищення конкурентоспроможності продукції та формування стійких довгострокових відносин зі споживачами. З огляду на специфіку діяльності компанії, до ключових функцій маркетингового управління належать наступні.

Функція аналітики – аналітична діяльність охоплює систематичне дослідження зовнішнього ринкового середовища, тенденцій розвитку галузі, поведінки споживачів та дій конкурентів.

Функція планування - включає розроблення маркетингової стратегії та оперативних планів. ТОВ «Київський БКК» приділяє увагу балансуванню планів збуту та виробничих можливостей, що дозволяє уникати надлишкових запасів і втрат від нереалізованої продукції.

Організаційна функція – організація маркетингової діяльності пов'язана з розподілом ролей та відповідальності між підрозділами, координацією роботи відділу маркетингу, відділу продажів та виробництва.

Інноваційна функція – ТОВ «Київський БКК» активно працює над розробкою і впровадженням нових видів продукції відповідно до сучасних ринкових трендів. Інноваційна діяльність дозволяє підприємству підтримувати конкурентні позиції й оперативно реагувати на зміни в уподобаннях споживачів. Маркетингове управління на підприємстві ТОВ «Київський БКК» охоплює повний комплекс функцій — від аналізу та планування до контролю й інновацій. Такий підхід забезпечує ефективне формування товарної політики, оптимізацію збутових процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку кондитерських виробів.

Підприємство функціонує під логотипом «БКК» (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Логотип компанії «Київський БКК» [21]

На основі звітних даних (додаток А) проаналізуємо основні показники діяльності підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ТОВ «Київський БКК»\***

Показники	Один. виміру	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	960 804	1 087 395	126591	13,18
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	480 636	579 737	99101	20,62
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	48 960	68 077	19117	39,05
4. Витрати на збут	тис. грн.	277 563	308 589	31026	11,18
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	807 159	956 403	149244	18,49
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	153 645	130 992	-22653	-14,74
7. Прибуток чистий (збиток)	тис. грн.	119376	96249	-23127	-19,37
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	84,01	87,95	3,95	4,70
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,42	8,85	-3,57	-
10. Рентабельність продукції	%	19,04	13,70	-5,34	-

\* Джерело: розраховано автором на основі додатку А

З наведених даних можемо зробити висновок, що протягом 2024 року підприємство збільшувало обсяги реалізації продукції у вартісному виразі. Зокрема, виручка від реалізації продукції збільшилась у звітному році на 126591 тис. грн. (на 13,18%) по відношенню до 2023 року. Це позитивна тенденція, яка свідчить про збільшення обсягів продажів, розширення ринку збуту або підвищення цінової політики. Підприємство демонструє здатність нарощувати доходи навіть в умовах зростання витрат.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 149244 тис. грн. (на 18,49%), що створює тиск на прибутковість підприємства. Це відбулося за рахунок збільшення витрат на збут на 31026 тис. грн. та адміністративних витрат на 19117 тис. грн.

Випереджаючі темпи збільшення повних витрат порівняно з чистим доходом призвели до того, що прибуток від реалізації продукції скоротився на 22653 тис. грн. (14,74%). Цей показник має від'ємне значення, по відношенню до 2023 року, що свідчить про зростання адміністративних витрат та собівартості.

Під впливом вищевказаних змін зменшилась рентабельність продаж у звітному році на 3,57%, а рентабельність продукції зменшилась на 5,34%. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції збільшилась на 3,94 коп., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства.

У 2024 році підприємство ТОВ «Київський БКК» демонструє зростання доходу, але й суттєве погіршення фінансових результатів, на що вказують – швидке зростання собівартості та різке збільшення адміністративних витрат. В свою чергу це має негативний вплив на падіння прибутку та рентабельності і зростання витрат на одиницю доходу. Підприємству варто зосередитися на заходах по оптимізації витрат і підвищенні ефективності виробничих процесів та вдосконалення системи управління витратами різних видів.

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

Підприємство налічує шість стратегічних бізнес-одиниць, які відповідають шести асортиментним групам (СБО) продукції підприємства, а саме: бісквітні торти, повітряно-горіхові торти, еклери, пахлава, тістечка, лаваші. Далі розглянемо ширину і глибину асортименту підприємства ТОВ «Київський БКК» (табл. 2.2):

## Ширина та глибина асортименту ТОВ «Київський БКК»\*

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

\* Джерело: розраховано автором на основі додатку [21]

Загалом у підприємства ТОВ «Київський БКК», яке має 6 СБО (див. ширину асортименту з табл. 2.2), налічує 42 позиції асортименту, а також має декілька сезонних пропозицій і ті, що зняті з виробництва через російську агресію.

Переходимо до дослідження динаміки виробництва продукції у розрізі асортиментних груп (табл. 2.3).

Аналіз динаміки виробництва за асортиментними групами продукції ТОВ «Київський БКК» за 2022-2024 рр. дає змогу оцінити зміни в обсягах виготовленої продукції та їх структурний вплив на загальний асортимент компанії. У 2022-2023 роках, загальний обсяг виробництва збільшився на 230304 тис. грн, а у 2023-2024 роках, ще на 126590,97 тис. грн, що свідчить про стійку тенденцію зростання, хоча темпи приросту дещо сповільнюються, у зв'язку зі стабілізацією попиту у деяких окремих сегментах ринку, або ж вихід деяких асортиментних груп на стадію зрілості. Тому їх потрібно розглянути більш детально, по кожній СБО.

Бісквітні торти – є найбільшою за обсягами виробництва СБО, забезпечуючи основний внесок у загальні обсяги. У 2022-23 рр. приріст становив 83784,22 тис. грн, тоді як у 2023-24 рр. приріст становить 4071,9 тис. грн що у відсотковому виразі становить 30,31% та 1,13% (див. табл. 2.3). Зниження темпів зростання може означати часткове насичення ринку та підвищену конкуренцію. Їх частка зменшилась з 37,49% до 33,5%. Це підкреслює високу роль групи у загальному портфелі продукції, однак саме зменшення частки свідчить про насичення ринку і потребу в оновлення.

Повітряно горіхові торти – ця група демонструє зростання, у 2022-2023 рр. становить 74688,34 тис. грн. а у 2023-2024 рр. приріст сягнув 18561,29 тис. грн, тобто 34,65% та 6,39% відповідно. Темпи зростання вищі, ніж у бісквітних тортів, що може свідчити про активне формування попиту в преміальному сегменті. Частка у структурі зменшилась на 1,81, що свідчить про зростання конкуренції, яку СБО успішно тримає під контролем (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3

## Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп (стратегічних бізнес-одиниць)\*

Найменування асортиментної групи	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.			Відхилення у 2022-2023 рр.		Відхилення у 2023-2024 рр.		Частка асортиментної групи в асортименті продукції, %			Відхилення у структурі асортименту, в.п.	
	2022	2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %	абсолютне, ±	відносне, %	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024
1. Бісквітні торти	276421,20	360205,42	364277,32	83784,22	30,31	4071,90	1,13	37,84	37,49	33,50	-0,35	-3,99
2. Повітряно-горіхові торти	215570,55	290258,89	308820,18	74688,34	34,65	18561,29	6,39	29,51	30,21	28,40	0,70	-1,81
3. Еклери	52230,75	66679,80	94929,58	14449,05	27,66	28249,78	42,37	7,15	6,94	8,73	-0,21	1,79
4. Пахлава	13368,15	16910,15	24248,90	3542,00	26,50	7338,75	43,40	1,83	1,76	2,23	-0,07	0,47
5. Тістечка	120386,40	152671,76	220414,96	32285,36	26,82	67743,20	44,37	16,48	15,89	20,27	-0,59	4,38
6. Лаваші	52522,95	74077,99	74704,03	21555,04	41,04	626,04	0,85	7,19	7,71	6,87	0,52	-0,84
Разом	730500,00	960804,00	1087394,97	230304,00	186,97	126590,97	138,51	100	100	100	x	x

\* Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Як видно з табл. 2.3, СБО «Еклери» демонструє приріст на 27,66% у 2023 році і на 42,37% у 2024 році. Темпи зростання одні з найдинамічніших у портфелі, поступово зростає частка цього СБО у структурі, яка становить 1,79%. Це показує зростаючу популярність продуктів «швидкого споживання» та тренд на європейські десерти, який забезпечує постійний попит.

Пахлава є найменшою групою з точки зору загальних обсягів виробництва, однак її динаміка є дуже активною. У 2022-2023 рр. її зростання становить 26,5%, а в 2023-2024 рр. – аж 43,4% (див. табл. 2.3). Частка групи збільшилась на 0,47 в.п., що свідчить про швидкі темпи зростання та про розширення попиту на нішеву східну кондитерську продукцію.

Тістечка як СБО демонструє стабільне зростання виробництва, приріст становив 26,82% у 2022-2023 рр. та 44,37% у 2023-2024 рр. Частка асортименту збільшилася майже вдвічі – на 4,38 в.п., що свідчить про збільшення попиту на дану категорію. Попит на тістечка, імовірно, зростає через сприйняття її як заміну більш дорогим бісквітним та повітряно-горіховим тортам через меншу ціну за рахунок меншої ваги. Тістечка є доступнішими для споживачів, купівельна спроможність яких понизилася.

Лаваші ж демонструють негативну динаміку: після збільшення обсягів випуску у 2022-2023 рр. на 41,04%, у 2023-2024 рр. приріст їх виробництва зріс лише на 0,85%. Категорія має стрімке зниження темпів зростання та втратила свою частку на 0,84 в.п. Категорія не є стратегічною та має слабкий попит, що вимагає оптимізації або скорочення асортименту.

У період 2022-2024 роки ТОВ «Київський БКК» демонструє стабільне нарощування обсягів виробництва за всіма асортиментними групами та збереження оптимальної структури асортименту. Найбільш вагомі групи забезпечують основний приріст, тоді як малі та нішеві групи формують потенціал майбутнього зростання. Такі результати свідчать про потребу в активізації маркетингової діяльності у сегменті бісквітних тортів, в інвестуванні у СБО «Еклери» та «Тістечка» та в оптимізації виробництва лавашів.

Продукція ТОВ «Київський БКК» виготовляється відповідно до чинних національних та міжнародних стандартів, що гарантує її безпечність, стабільну якість і конкурентоспроможність на ринку. Основою виробничого процесу є суворе дотримання вимог ДСТУ, технічних умов, а також принципів систем управління якістю, які впроваджені на підприємстві. Кондитерські вироби підприємства створюються згідно з вимогами ДСТУ 4497:2005 «Вироби кондитерські. Загальні технічні умови», ДСТУ ISO 22000:2019 «Системи управління безпечністю харчових продуктів», а також внутрішніх технологічних інструкцій, що регламентують якість сировини, параметри виробничих процесів і вимоги до кінцевого продукту.

Важливим елементом забезпечення високої якості є функціонування на підприємстві системи контролю безпечності продукції на всіх етапах виробництва за принципами НАССР. Ця система охоплює аналіз небезпечних факторів, моніторинг критичних контрольних точок, ведення документації та регулярний перегляд технологічних процесів. Наявність впровадженої системи НАССР підтверджена відповідними сертифікатами відповідності, що дозволяє гарантувати кінцевому споживачу високий рівень безпеки продукції.

ТОВ «Київський БКК» також проходить регулярні аудити, що здійснюються як державними контролюючими органами (Держпродспоживслужба), так і незалежними сертифікаційними компаніями. Підприємство підтверджує відповідність устаткування санітарним нормам, а вся сировина, що використовується у виробництві, має паспорти якості та сертифікати походження. Це забезпечує повну простежуваність на всіх етапах — від закупівлі інгредієнтів до пакування готової продукції.

Важливим аспектом репутації підприємства є участь у професійних галузевих конкурсах, ярмарках та виставках. Продукція ТОВ «Київський БКК» неодноразово відзначалася національними нагородами у сфері харчової промисловості. Зокрема, підприємство традиційно бере участь у конкурсах «Кращий вітчизняний продукт», «100 кращих товарів України», «Галузевий стандарт якості», де окремі види тортів та бісквітних виробів отримували

дипломи за високу якість, інноваційність рецептури та відповідність вимогам споживачів. Участь у таких подіях дозволяє підприємству просувати власні бренди, підвищувати довіру покупців та зберігати конкурентні позиції на ринку кондитерської продукції [21].

ТОВ «Київський БКК» також активно впроваджує сучасні підходи до маркування продукції, дотримуючись вимог Регламенту ЄС №1169/2011, що стосується надання споживачам інформації про харчові продукти. Це свідчить про орієнтацію підприємства на розширення збуту на міжнародних ринках, а також про прагнення забезпечити прозорість і повну поінформованість споживача щодо складу продукції.

Отже, система якості ТОВ «Київський БКК» базується на чіткому дотриманні державних стандартів, сертифікованих систем управління, багаторівневого контролю виробництва та підтвердженні якості через участь у престижних конкурсах. Сукупність цих факторів дозволяє підприємству зберігати стабільну репутацію виробника якісних і безпечних кондитерських виробів, що повністю відповідають очікуванням споживачів та вимогам ринку.

## **2.2. Визначення стратегій підприємства за допомогою матриці БКГ модифікованої**

Підприємство ТОВ «Київський БКК» налічує шість СБО:

- 1) бісквітні торти;
- 2) Повітряно-горіхові торти;
- 3) Еклери;
- 4) Пахлава;
- 5) Тістечка;
- 6) Лаваші (див. табл. 2.2-2.3).

Далі наводимо дані для побудови матриці БКГ модифікованої (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

## Вихідні дані для побудови модифікованих матриць БКГ\*

СБО	Обсяги продажу продукції, тис. грн.			Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.		Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	
	2022	2023	2024	2023	2024	2023	2024
1. Бісквітні торти	276421,20	360205,42	364277,32	360205,42	364277,32	289728,89	340479,47
2. Повітряно- горіхові торти	215570,55	290258,89	308820,18	290258,89	308820,18	242644,35	265880,03
3. Еклери	52230,75	66679,80	94929,58	66679,80	94929,58	54232,44	84163,46
4. Пахлава	13368,15	16910,15	24248,90	16910,15	24248,90	15781,66	19128,06
5. Тістечка	120386,40	152671,76	220414,96	152671,76	220414,96	140547,00	203713,84
6. Лаваші	52522,95	74077,99	74704,03	74077,99	74704,03	64224,65	43038,14

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

На основі даних, розраховуємо темпи зростання для кожної СБО за 2023 рік:

$$T_1 = 360205,42 / 276421,2 * 100 = 130,31 \%$$

$$T_2 = 290258,89 / 215570,55 * 100 = 134,65 \%$$

$$T_3 = 66679,80 / 52230,75 * 100 = 127,66 \%$$

$$T_4 = 16910,15 / 13368,15 * 100 = 126,50 \%$$

$$T_5 = 152671,76 / 120386,4 * 100 = 126,82 \%$$

$$T_6 = 74077,99 / 52522,95 * 100 = 141,04 \%$$

Далі визначаємо середній темп зростання СБО:

$$T_{\text{сеп}} = ( 141,04 + 126,5 ) / 2 = 133,77 \%$$

Розраховуємо рентабельність кожної СБО за 2023 рік:

$$R_1 = ( 360205,42 - 289728,89 ) / 289728,89 * 100 = 24,32 \%$$

$$R_2 = ( 290258,89 - 242644,35 ) / 242644,35 * 100 = 19,62 \%$$

$$R_3 = ( 66679,80 - 54232,44 ) / 54232,44 * 100 = 22,95 \%$$

$$R_4 = ( 16910,15 - 15781,66 ) / 15781,66 * 100 = 7,15 \%$$

$$R_5 = ( 152671,76 - 140547,00 ) / 140547,00 * 100 = 8,63 \%$$

$$R_6 = ( 74077,99 - 64224,65 ) / 64224,65 * 100 = 15,34 \%$$

А також середню рентабельність СБО:

$$R_{\text{сеп}} = ( 24,32 + 7,15 ) / 2 = 15,74 \%$$

На основі розрахунків побудуємо матрицю БКГ модифіковану за 2023 рік. (рис. 2.4).

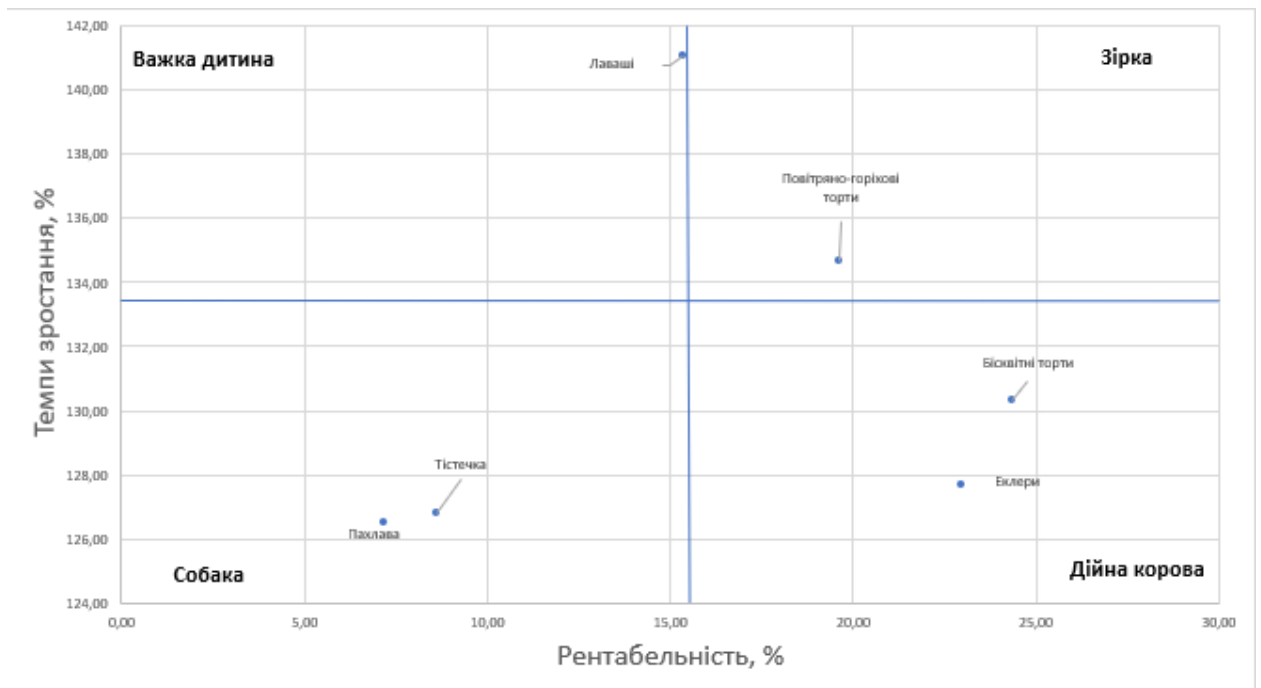


Рис. 2.4. Модифікована матриця БКГ за 2023 рік\*

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

На основі побудованої матриці (рис. 2.4) можна зробити наступні висновки. До категорії «Важкі діти» потрапили лаваші. Вони потребували інвестицій у 2023 р. До категорії «Зірки» потрапили повітряно-горіхові торти. Їх лідируючі позиції на ринку потребували підтримки за рахунок отриманих даним СБО доходів. До «Дійних корів» увійшли бісквітні торти та еклери. Ці СБО виступали цінним джерелом коштів, які доцільно було направити на підтримку асортиментної групи «Лаваші». В категорії «Собаки» опинилися тістечка та пахлава. У разі тривалого перебування в цьому квадранті матриці від їх виробництва доцільно було б відмовитись.

Для оцінки динаміки розвитку стратегічних бізнес одиниць та висновків щодо збалансованості портфелю підприємства, розрахуємо показники для побудови матриці БКГ модифікованої за 2024 рік.

Згідно даних з табл. 2.4 розраховуємо темпи зростання для кожної СБО за 2024 рік:

$$T1 = 364277,32 / 360205,42 * 100 = 101,13 \%$$

$$T2 = 308820,18 / 290258,89 * 100 = 106,39 \%$$

$$T3 = 94929,58 / 66679,80 * 100 = 142,37 \%$$

$$T4 = 24248,9 / 16910,15 * 100 = 143,40 \%$$

$$T5 = 220414,96 / 152671,76 * 100 = 144,37 \%$$

$$T6 = 74704,03 / 74077,99 * 100 = 100,85 \%$$

Далі визначаємо середній темп зростання СБО:

$$T_{\text{сер.}} = ( 144,37 + 100,85 ) / 2 = 122,61 \%$$

Розраховуємо рентабельність кожної СБО за 2024 рік:

$$R1 = ( 364277 - 340479,47 ) / 340479,47 * 100 = 6,99 \%$$

$$R2 = ( 308820 - 265880,03 ) / 265880,03 * 100 = 16,15 \%$$

$$R3 = ( 94930 - 84163,46 ) / 84163,46 * 100 = 12,79 \%$$

$$R4 = ( 24249 - 19128,06 ) / 19128,06 * 100 = 26,77 \%$$

$$R5 = ( 220415 - 203713,84 ) / 203713,84 * 100 = 8,20 \%$$

$$R6 = ( 74704 - 43038,14 ) / 43038,14 * 100 = 73,58 \%$$

А також середню рентабельність СБО:

$$R_{\text{сер.}} = ( 73,58 + 6,99 ) / 2 = 40,28 \%$$

На основі розрахунків побудуємо матрицю БКГ модифіковану за 2024 рік (рис. 2.5):

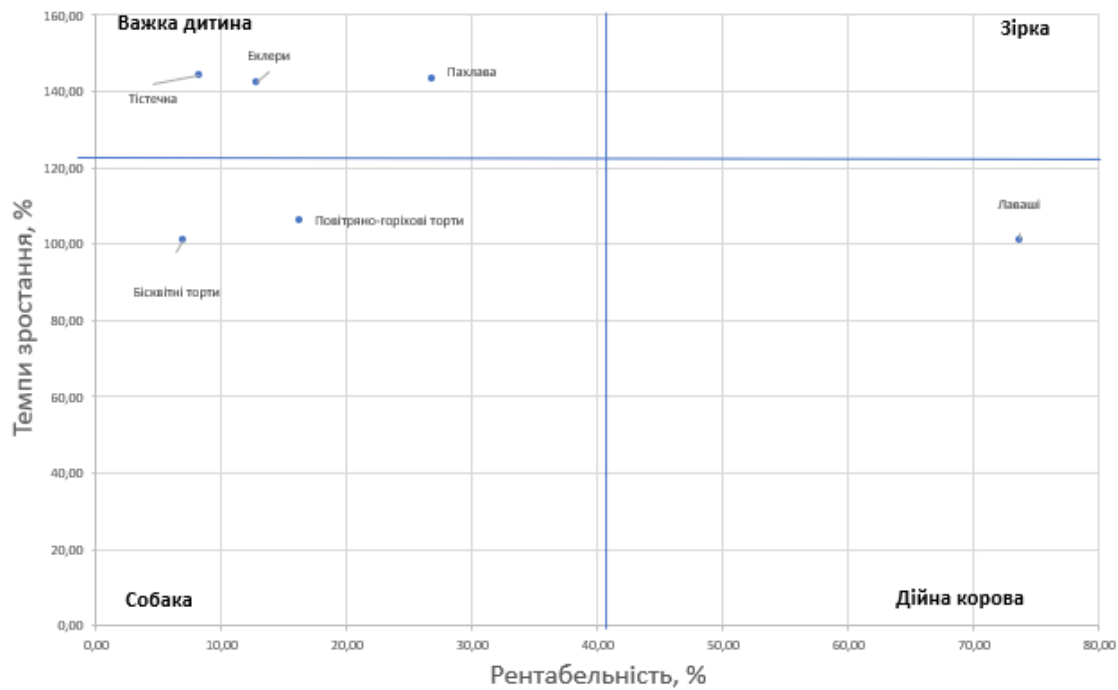


Рис. 2.5. Модифікована матриця БКГ за 2024 рік\*

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У 2024 році ситуація змінилася суттєво. Лаваші з категорії «Важка дитина» перейшли до «Дійних корів». Повітряно-горіхові торти з «Зірок» перемістились до «Собаки». Бісквітні торти перемістились з «Дійних корів» до «Собак». Бісквітні торти перемістились з «Дійних корів» до «Собак». Еклери з категорії «Дійні корови» перейшли до «Важких дітей». Тістечка та пахлава змінили квадрант «Собаки» на «Важкі діти».

З огляду матриць БКГ модифікованих за 2023-2024 роки, ми бачимо, що обсяги продажів продукції зросли, а також відбувся рух стратегічних бізнес одиниць. Оскільки рух СБО відбувається достатньо хаотично, СБО із сектору «Собака» перемістилися до більш перспективного – «Важка дитина», із сектору «Важка дитина» - до «Дійних корів», із сектору «Дійні корови» до сектору «Собака» та «Важка дитина», із сектору «Зірка» до сектору «Собака». Хаотичний рух СБО між секторами обумовлений відсутністю ефективної маркетингової товарної політики на підприємстві на тлі сильних коливань споживчого попиту на різні асортиментні групи продукції підприємства

Проведемо оцінку ступеню збалансованості господарського портфелю підприємства табл. 2.5:

Таблиця 2.5

## Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.\*

СБО	Важкі діти		Зірки		Дійні корови		Собаки	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
1. Бісквітні торти	0,00	0,00	0,00	0,00	360205,42	0,00	0,00	364277,32
2. Повітряно-горіхові торти	0,00	0,00	290258,89	0,00	0,00	0,00	0,00	308820,18
3. Еклери	0,00	94929,58	0,00	0,00	66679,80	0,00	0,00	0,00
4. Пахлава	0,00	24248,90	0,00	0,00	0,00	0,00	16910,15	0,00
5. Тістечка	0,00	220414,96	0,00	0,00	0,00	0,00	152671,76	0,00
6. Лаваші	74077,99	0,00	0,00	0,00	0,00	74704,03	0,00	0,00
Разом	74077,99	339593,44	290258,89	0,00	426885,22	74704,03	169581,91	673097,50

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Далі на основі даних обсягів продажу по секторам матриці (див. табл. 2.5) визначимо структуру товарного асортименту (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

### Структура господарського портфелю, %\*

Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення %(+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Загальний обсяг продажу, в т.ч.	960804	100	1087394,97	100	0
Дійні корови	426885,2172	44,43	74704,03	6,87	-37,56
Зірки	290258,8884	30,21	0	0,00	-30,21
Важкі діти	74077,9884	7,71	339593,44	31,23	23,52
Собаки	169581,906	17,65	673097,5	61,90	44,25

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.6, ТОВ «Київський БКК» суттєво змінило структуру асортименту між 2023 і 2024 роками.

Частка сектору «Дійні корови» скоротилася на 37,56 в.п. і склала 6,87%, що менше за нормативне значення у 45%. Відповідно, відчувається нестача тих СБО, які генерують прибуток для інвестицій у СБО із сектору «Важкі діти».

Частка сектору «Важкі діти» зросла на 23,52 в.п. і склала 31,23%. Вона перевищує 15%, що добре, але на тлі явної нестачі СБО у секторі «Дійна корова» можливості щодо підтримки перспективних товарів – еклерів, пахлави та тістечок – є обмеженими, і тут треба обирати найбільш перспективну асортиментну групу.

Частка сектору «Собаки» збільшилася на 44,25 в.п. та склала 61,9%, що набагато перевищує нормативне значення в 5% і є найбільшим сектором матриці для БКК за 2024 р. Така ситуація свідчить про незбалансованість господарського портфелю зокрема та товарної маркетингової політики підприємства в цілому.

Сектор «Зірка» скоротився на 30,21 в.п., що демонструє втрату лідерських позицій на ринку і є негативним явищем.

В цілому, можна зробити висновок про необхідність маркетингової підтримки окремих найменувань еклерів, пахлави та тістечок з сектору «Важкі діти» заради їх наступного переміщення до сектору «Зірка». З іншого боку, слід припинити виробництво найменш доходних товарів з сектору «Собака».

### 2.3. Формування стратегій підприємства з використанням матриці Дібба-Сімкіна

Для визначення стратегії розвитку СБО, скористуємось матрицею Дібба-Сімкіна (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

#### Дані по СБО компанії ТОВ «Київський БКК» за 2023 рік\*

Стратегічні бізнес-одиниці	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Змінні витрати тис. грн.	Темпи приросту обсягів реалізації, %
1. Бісквітні торти	360205,42	172523,80	30,31
2. Повітряно-горіхові торти	290258,89	144486,54	34,65
3. Еклери	66679,80	32293,59	27,66
4. Пахлава	16910,15	9397,45	26,50
5. Тістечка	152671,76	83691,01	26,82
6. Лаваші	74077,99	38243,62	41,04

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Визначення питомої ваги фінансового внеску для кожної СБО з табл. 2.7 для побудови матриці Дібба-Сімкіна наведено у табл. 2.8:

Таблиця 2.8

#### Питома вага фінансового внеску СБО компанії ТОВ «Київський БКК» за 2023 рік\*

Стратегічні бізнес-одиниці	Чистий дохід, тис. грн.	Змінні витрати тис. грн.	Фінансовий внесок (ФВ) одиниці, тис. грн.	Питома вага фінансового внеску СГП в покриття витрат, %	Темпи приросту обсягів реалізації, %
1	2	3	4	5	6
1. Бісквітні торти	360205,42	172523,80	187681,62	39,09	30,31
2. Повітряно-горіхові торти	290258,89	144486,54	145772,35	30,36	34,65

1	2	3	4	5	6
3. Еклери	66679,80	32293,59	34386,21	7,16	27,66
4. Пахлава	16910,15	9397,45	7512,70	1,56	26,50
5. Тістечка	152671,76	83691,01	68980,75	14,37	26,82
6. Лаваші	74077,99	38243,62	35834,37	7,46	41,04
Середнє значення				16,67	31,16

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Далі за даними табл. 2.9 побудуємо матрицю Дібба-Сімкіна для шести СБО підприємства за 2023 рік (рис. 2.6):

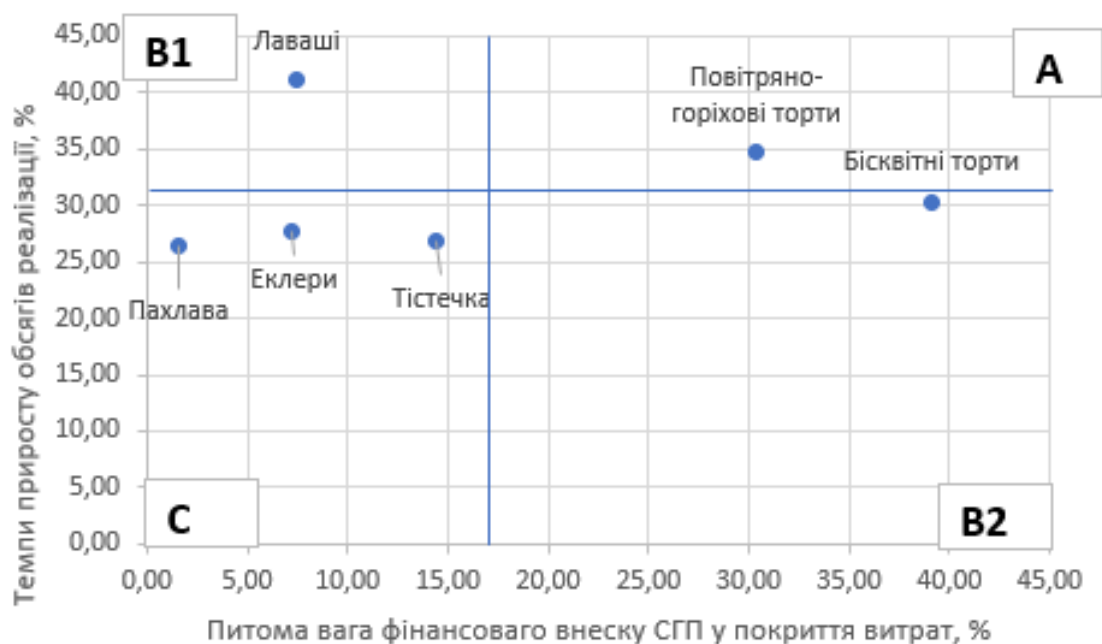


Рис. 2.6. Матриця Дібба-Сімкіна за 2023 рік\*

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

На основі матриці (рис. 2.6) ми бачимо, що у секторі А знаходиться СБО «Повітряно-горіхові торти». Це свідчить про те, що це СБО має бути еталоном для підприємства при виборі нового товару до асортименту. Продаж таких товарів є найбільш впливовим з позицій формування прибутку ТОВ «Київський БКК».

У секторі В1 наявна лише одна СБО – «Лаваші», для якої слід знайти шляхи збільшення прибутковості.

У секторі С відмічені три СБО – «Пахлава», «Еклери» та «Тістечка», які для підприємства в цьому році мають найменшу цінність. Варто оцінити ефективність виключення цих СБО з асортименту.

У В2 потрапила одна СБО – «Бісквітні торти», слід виявляти шляхи зниження собівартості та підвищення прибутковості даної СБО.

Таблиця 2.9

**Дані СБО компанії ТОВ «Київський БКК» за 2024 рік\***

Стратегічні бізнес-одиниці	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Змінні витрати тис. грн.	Темпи приросту обсягів реалізації, %
1. Бісквітні торти	364277,32	208096,001	1,13
2. Повітряно-горіхові торти	308820,18	174277,818	6,39
3. Еклери	94929,58	38952,1147	42,37
4. Пахлава	24248,90	11335,0838	43,40
5. Тістечка	220414,96	100947,022	44,37
6. Лаваші	74704,03	46128,9599	0,85

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Визначення питомої ваги фінансового внеску для кожної СБО для побудови матриці Дібба-Сімкіна наведено у табл. 2.10:

Таблиця 2.10

**Питома вага фінансового внеску СБО компанії ТОВ «Київський БКК» за 2024 рік\***

Стратегічні бізнес-одиниці	Чистий дохід, тис. грн.	Змінні витрати тис. грн.	Фінансовий внесок (ФВ) одиниці, тис. грн.	Питома вага фінансового внеску СГП в покриття витрат, %	Темпи приросту обсягів реалізації, %
1. Бісквітні торти	364277,32	208096,00	156181,32	30,77	1,13
2. Повітряно-горіхові торти	308820,18	174277,82	134542,36	26,50	6,39
3. Еклери	94929,58	38952,11	55977,47	11,03	42,37
4. Пахлава	24248,90	11335,08	12913,82	2,54	43,40
5. Тістечка	220414,96	100947,02	119467,94	23,53	44,37
6. Лаваші	74704,03	46128,96	28575,07	5,63	0,85
Середнє значення				16,67	23,08

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Далі побудуємо матрицю Дібба-Сімкіна на основі даних з таблиці для шести СБО підприємства за 2024 рік (рис. 2.7):

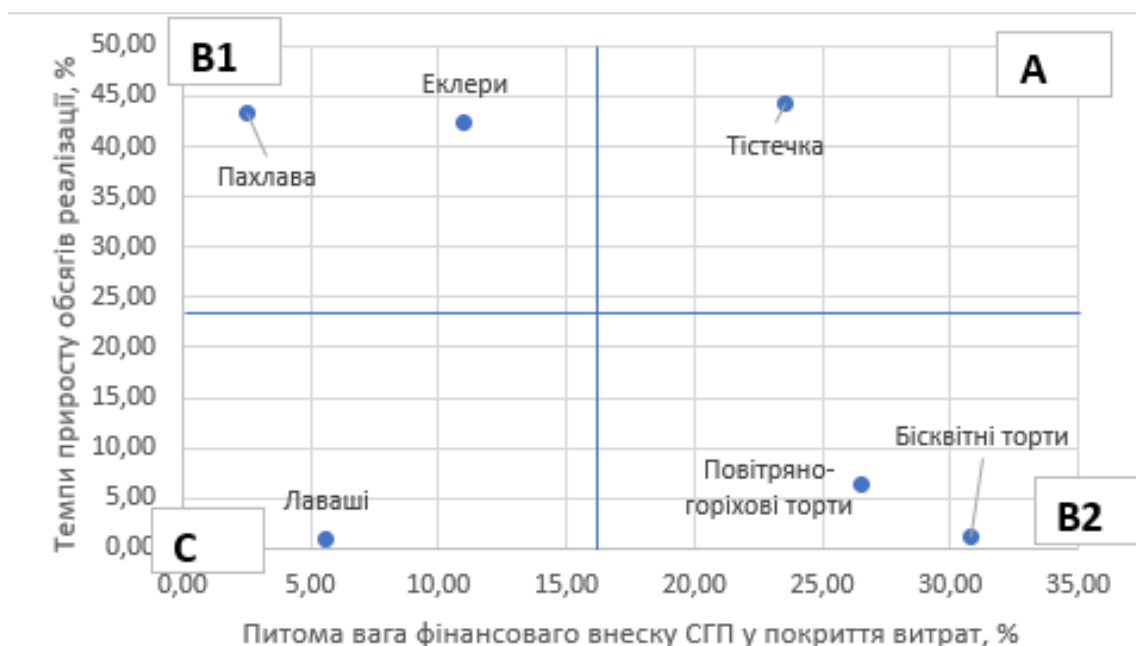


Рис. 2.7. Матриця Дібба-Сімкіна за 2024 рік\*

\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У квадрант А в 2024 році потрапили тістечка, що свідчить про оптимізацію СБО та досягнення лідерської позиції на ринку (див. рис. 2.7).

У квадрант В2 натомість перейшла СБО «Повітряно-горіхові торти», що була у квадранті А у 2023 році, що свідчить про те, що варто приділяти увагу даним СБО, знаходити можливість підвищення продажів, проведення промо-активностей, реклама, застосування.

До квадранту В1 перейшли СБО «Еклери» та «Пахлава», які ще у 2023 році були найменш цінними для підприємства, знаходячись у квадранті С. Тепер слід виявляти шляхи зниження собівартості та підвищення прибутковості даних СБО.

На жаль, до квадранту С потрапила СБО «Лаваші», що у минулому році займала доволі перспективну позицію. Слід переглянути її наявність у портфелі підприємства, або ж знайти рішення щодо її оптимізації.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі охарактеризовано маркетингову та економічну діяльність підприємства ТОВ «Київський БКК», яке є одним із провідних підприємств кондитерської галузі України. Проведений аналіз показав, що підприємство має усталену ринкову позицію та володіє широким асортиментом продукції, що включає тістечка, торти, рулети, східні солодощі та інші вироби, виробництво яких здійснюється з акцентом на традиційні технології та сучасні стандарти якості. Аналіз організаційної структури підприємства свідчить про ефективний розподіл управлінських функцій, що забезпечує стабільність операційної діяльності. Дослідження фінансових показників підтвердило загальну тенденцію до зростання обсягів реалізації окремих груп продукції та стабільності доходів, хоча для окремих стратегічних бізнес-одиниць виявлено зниження рентабельності та потребу у додаткових маркетингових заходах для підвищення їх конкурентоспроможності.

З огляду матриць БКГ модифікованих за 2023-2024 роки виявлено, що обсяги продажів продукції зросли, а також відбувся рух стратегічних бізнес-одиниць. Оскільки рух СБО відбувався достатньо хаотично, СБО із сектору «Собака» перемістилися до більш перспективного – «Важка дитина», із сектору «Важка дитина» - до «Дійних корів», із сектору «Дійні корови» до сектору «Собака» та «Важка дитина», із сектору «Зірка» до сектору «Собака». Хаотичний рух СБО між секторами обумовлений відсутністю ефективної маркетингової товарної політики на підприємстві на тлі сильних коливань споживчого попиту на різні асортиментні групи продукції підприємства. У 2024 р. сектор «Зірка» не зайнятий жодним СБО, сектор «Собака» - перевантажений продукцією, а частка сектору «Дійна корова» є недостатньою у структурі господарського портфелю. Дана ситуація потребує заходів щодо її покращення.

На основі проведеного портфельного аналізу за методикою Дібба-Сімкіна визначено поточні ринкові позиції стратегічних бізнес-одиниць ТОВ «Київський БКК». У 2024 році до квадранту А увійшли тістечка, що свідчить про успішність цієї категорії та її ключову роль у господарському портфелі підприємства. Натомість повітряно-горіхові торти, які у 2023 році також належали до високоприбуткових СБО, перемістилися до квадранту В2, що вимагає посилення просування, проведення промо-активностей та роботи із формуванням попиту. СБО «Еклери» та «Пахлава», які раніше перебували у квадранті С, у 2024 році перейшли до квадранту В1, що свідчить про покращення їхніх ринкових позицій, однак ці категорії потребують оптимізації собівартості та підвищення рентабельності. До квадранту С потрапила СБО «Лаваші», що вказує на зниження її перспективності та необхідність перегляду доцільності її присутності у товарному портфелі підприємства або розробки рішень щодо оптимізації асортименту та технології виробництва.

Дослідження товарної політики підприємства дозволило виявити ключові проблеми та перспективні напрями розвитку. Основними з них є: потреба у оновленні маркетингової стратегії для окремих СБО, залежність сезонного попиту, недостатнє використання інструментів бренд-комунікацій та необхідність покращення візуального позиціонування окремих товарних груп. Результати аналізу підтверджують, що вдосконалення маркетингової діяльності має бути спрямоване на підвищення впізнаваності продукції, оптимізацію асортиментної структури та впровадження нових інструментів просування. Зокрема, перспективним є застосування зовнішньої реклами (білбордів) та розробка оновленої упаковки для стратегічних товарних груп - особливо в сегменті тістечок, який має стабільно високий попит та демонструє найкращі ринкові показники.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЮ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

#### **3.1. Заходи щодо поліпшення позицій стратегічних бізнес-одиниць підприємства**

На основі результатів портфельного аналізу господарського портфеля ТОВ «Київський БКК», проведеного за матрицею Дібба–Сімкіна та БКГ модифікованої, було визначено низку проблем та обґрунтовано необхідність коригування маркетингової політики щодо окремих стратегічних бізнес-одиниць. Зокрема, встановлено, що окремі товарні позиції підприємства перебувають у секторах із недостатнім рівнем привабливості та конкурентоспроможності, що вимагає впровадження цілеспрямованих заходів для зміцнення їх ринкових позицій.

Виділимо основні групи проблем ТОВ «Київський БКК», що зумовлюють потребу у коригуванні товарної та збутової політики:

Перша група – галузеві проблеми: зростання конкуренції на ринку хлібобулочних та кондитерських виробів, підвищення чутливості споживачів до інновацій в упаковці, збільшення витрат на логістику, посилення впливу мережевих ритейлерів на політику ціноутворення.

Друга група – проблеми в управлінні асортиментом: наявність у портфелі товарів, що демонструють повільні темпи росту попиту, недостатня увага до візуальної диференціації продукції, обмежена привабливість упаковки порівняно з конкурентами, що послаблює позиції товарів у секторі «Ситуація, що гальмує розвиток» за матрицею Дібба–Сімкіна.

Третя група – проблеми в просуванні та позиціонуванні: недостатнє рекламне охоплення цільових груп, слабка представленість бренду у зовнішній рекламі, відсутність яскравих, впізнаваних образів, здатних

підсилити конкурентоспроможність СБО, що перебувають у секторі «Інтенсивний розвиток».

Проведений аналіз за методом БКГ модифікованої свідчить про наявність суттєвого дисбалансу у структурі стратегічних бізнес-одиниць підприємства. Зокрема, було встановлено:

1) хаотичний рух СБО між секторами матриці БКГ, що свідчить про нестабільність попиту та відсутність системної маркетингової товарної політики на досліджуваному підприємстві;

2) повну відсутність СБО у секторі «Зірка», що обмежує довгострокові перспективи розвитку підприємства;

3) надмірну концентрацію СБО у секторі «Важка дитина», які потребують інвестицій, але при цьому не забезпечують високої частки ринку;

4) недостатню кількість СБО у секторі «Дійна корова», що знижує можливості фінансування розвитку асортименту.

За результатами матриці Дібба-Сімкіна виявлено, що низка товарів має низьку сприйману привабливість, що обумовлює їх слабкі позиції на ринку.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію портфеля СБО, формування перспективних товарів та підвищення ефективності маркетингової товарної політики.

Згідно з отриманими результатами аналізу, найбільш перспективними для корекції виявилися ті асортиментні позиції ТОВ «Київський БКК», які мають достатній рівень якості та стабільний попит, проте поступаються конкурентам через слабку упаковку або недостатній рівень комунікацій. Саме для цієї групи у наступних підрозділах пропонуються конкретні заходи, спрямовані на їх переміщення у більш привабливі сектори матриці Дібба-Сімкіна. Зокрема, ключовими напрямками вдосконалення товарної та комунікаційної політики будуть:

1. Використання зовнішньої реклами (білбордів) для стратегічних товарних позицій, що мають потенціал швидкого зростання на тлі високої конкурентності категорії. Розміщення білбордів у локаціях із високим

транспортним та пішохідним трафіком дозволить збільшити впізнаваність торгової марки, посилити позиціонування та сприяти переходу товарної лінійки до сектору з високою споживчою привабливістю та сильною ринковою позицією.

2. Оптимізація та формалізація маркетингової товарної політики підприємства. Хаотичний рух СБО між секторами матриці БКГ є прямим наслідком відсутності чіткої й системної товарної політики. Для усунення цього явища підприємство повинно запровадити регулярний моніторинг рентабельності СБО, формалізовані критерії переходу товарів між групами, чіткий розподіл пріоритетів у фінансуванні та систематизоване управління асортиментом. Такий захід відповідає результатам матриці Дібба-Сімкіна, де було виявлено неоднорідність позиціонування та недостатній рівень адаптації товарів до ринкових змін. Реалізація цього заходу дозволить зменшити асортиментні коливання та закласти основу для появи перспективних СБО у секторі «Зірка» за матрицею БКГ модифікованою.

3. Проведення дегустаційних та демонстраційних активностей у торговельних мережах. Матриця Дібба-Сімкіна показує, що окремі групи продукції ТОВ «Київський БКК» мають недостатньо сприйману цінність через невисоку інформованість споживачів. Дегустації, демонстрації або безкоштовні міні-набори дозволять збільшити впізнаваність товару, підвищити сприйману якість та переваги продукції, стимулювати перші покупки нових або слабких СБО. Такий захід є недорогим, але ефективним способом покращення ринкових позицій товарів сектору «Важка дитина», сприяючи їх переходу до сектору «Зірка».

4. Переорієнтація окремих СБО на нові споживчі сегменти. Через відсутність товарів у секторі «Зірка» підприємству необхідно створити умови для появи товарів із високими темпами зростання. Водночас матриця БКГ показує, що частина СБО сектору «Важка дитина» має прихований потенціал, який не реалізується через неправильну сегментацію ринку. Слід здійснити такі заходи:

- оновлення позиціонування;
- пошук нових сегментів (здорове харчування, дитячі продукти, HoReCa);
- адаптацію упаковки й комунікації під нову аудиторію.

Це дозволить підвищити темп зростання ринку для певних товарів і перемістити їх до сектору «Зірка», що позитивно вплине на загальний баланс портфеля.

5. Посилення ролі брендингу та візуальної ідентичності товарів. За результатами матриці Дібба-Сімкіна встановлено, що частина СБО має низьку привабливість у сприйнятті споживачів через застарілий дизайн упаковки, слабку диференціацію серед конкурентів та недостатню емоційну привабливість бренду. Тому доцільно здійснити оновлення дизайну упаковки, підсилення бренд-платформи та використання сучасних візуальних рішень. Це сприятиме підвищенню сприйманої цінності товарів, зміцненню їх ринкових позицій та зниженню ризику переміщення СБО у небажані квадранти матриці.

Впровадження нової упаковки є особливо актуальним для тих СБО, які потрапили у сектор «Важкі діти» матриці БКГ у 2024 р. – «Еклери», «Тістечка» та «Пахлава» (див. рис. 2.5). Низька частка СБО з сектору «Дійна корова» у 2024 р. (див. табл. 2.6) якраз і обумовлює потребу у використанні недорогих маркетингових заходів для підтримки СБО з сектору «Важкі діти».

Таким чином, запропоновані заходи, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності стратегічних бізнес-одиниць ТОВ «Київський БКК», дозволяють усунути виявлений дисбаланс в асортиментній політиці ТОВ «Київський БКК», підвищити інформованість споживачів, стабілізувати структуру портфеля СБО та створити умови для переходу товарів до більш прибуткових секторів матриці БКГ. Їх реалізація забезпечить підвищення ефективності маркетингової товарної політики та посилить конкурентні позиції підприємства на ринку. Їх реалізація дозволить зміцнити ринкові позиції бренду, збільшити обсяги продажу та покращити збалансованість господарського портфеля.

## **3.2. Визначення економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів**

### **3.2.1. Маркетингове обґрунтування розробки нової упаковки**

Зважаючи на результати портфельного аналізу та сезонність попиту на кондитерську продукцію, для ТОВ «Київський БКК» доцільним є впровадження нової святкової упаковки до зимових та різдвяних свят. Лімітовані різдвяні серії традиційно демонструють підвищений попит, оскільки асоціюються з подарунковими наборами, сімейними традиціями та святковою атмосферою. Ще одним фактором, який впливає на зміщення фокусу споживачів з великих тортів на порційні тістечка, обумовлений складною економічною ситуацією в Україні та падіння купівельної спроможності споживачів.

Оскільки у межах удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київський БКК» нами запропоновано створення лімітованої святкової упаковки для кондитерських виробів із акцентом на зимові та різдвяні свята, то підходи до її оформлення мають ґрунтуватися на успішних практиках виробників святкової продукції як в Україні, так і за кордоном. Досвід провідних європейських та американських кондитерських компаній свідчить, що сезонні лімітовані серії – один із найдієвіших інструментів емоційного маркетингу. Саме через упаковку створюється «святковий настрій», який відіграє ключову роль у процесі прийняття рішення про покупку, особливо у категорії солодких виробів.

Зазвичай стилістика сезонних упаковок суттєво відрізняється – від класичних різдвяних мотивів у червоно-золотій гамі до сучасних мінімалістичних композицій із використанням білих та синіх відтінків. Це різноманіття пояснюється специфікою цільової аудиторії кожного бренду, рівнем преміальності продукту та концепцією святкової колекції, що має передати емоцію тепла, родинності або казки.

Передумовами для розроблення нової упаковки є такі фактори:

- 1) у сегменті солодкої продукції конкуренти активно використовують сезонні дизайни (новорічні мотиви, святкові кольори, подарункові коробки);
- 2) продукція ТОВ «Київський БКК» (торти, тістечка, еклери) часто купується до святкових столів, а отже дизайн упаковки є важливим фактором вибору;
- 3) перехід окремих СБО до квадрантів В1 та В2 вимагає додаткової комунікаційної підтримки, де нова упаковка може стати інструментом диференціації.

Розглянемо особливості цільової аудиторії продукції ТОВ «Київський БКК». Асортиментне портфоліо підприємства включає тістечка, торти, еклери, пахлаву та інші вироби повсякденного та святкового споживання. Основними споживачами продукції є чоловіки та жінки віком 20–55 років із середнім рівнем доходу, які регулярно купують солодку продукцію для сімейного столу. У період зимових свят ядро цільової аудиторії суттєво розширюється за рахунок споживачів, що шукають подарункові набори, продукцію до святкового столу або універсальні солодкі подарунки для дітей, гостей та колег.

Наявність сформованого позитивного іміджу ТОВ «Київський БКК» як виробника доступної та якісної кондитерської продукції дозволяє розширити позиціонування підприємства за допомогою сезонної лімітованої серії. Зокрема, для нової упаковки доцільно орієнтуватися на такі сегменти:

- 1) сім'ї з дітьми, для яких важливі святкові мотиви, казковість, яскраві кольори;
- 2) молоді покупці (18–30 років), що орієнтуються на естетичну та сучасну упаковку, придатну для подарунків;
- 3) люди середнього віку, які обирають солодощі до святкового столу;
- 4) корпоративні клієнти, що формують невеликі новорічні набори для працівників або партнерів.

Тематика зимових свят є універсальною та дозволяє створити дизайн, який буде зрозумілим та привабливим для всіх зазначених сегментів. Для

лімітованої серії упаковки ТОВ «Київський БКК» пропонується використання таких ключових елементів як: традиційна новорічна кольорова гама (синій, білий, блакитний); графічні елементи у вигляді сніжинок, ялинкових прикрас, зимових пейзажів; емоційні фрази й теплі побажання, які підсилюють святкову атмосферу; візуальні акценти на свіжості та натуральності продукції (рис.3.1).



Рис. 3.1. Візуалізація концепції нової лімітованої упаковки та шелфтокера для тістечка «Трюфельне з молочною начинкою» ТОВ «Київський БКК»

Таким чином, запровадження лімітованої святкової упаковки дозволить ТОВ «Київський БКК» одночасно вирішити декілька стратегічних завдань: підвищити емоційну цінність продукції, посилити конкурентні позиції підприємства в період пікового сезонного попиту, зміцнити позиції СБО групи А в матриці Дібба Сімкіна (див. рис. 2.7) та перемістити СБО «Тістечка» з сектору «Важкі діти» до сектору «Зірка» (див. рис. 2.5).

### 3.2.2. Визначення бюджету маркетингу для розробки нової упаковки

Впровадження нової упаковки – картонної коробки для тістечок із брендовим оформленням – передбачатиме залучення професійних фахівців у сфері дизайну та пакувальних технологій. Розробка упаковки включатиме: створення концепції зовнішнього вигляду, вибір матеріалу, конструювання макету коробки, а також узгодження технічних параметрів для серійного виробництва.

Доцільним є залучення спеціалістів компанії TART Branding&Promotion®, яка надає професійні послуги з брендингу, дизайну упаковки та виготовлення картонних коробок для кондитерських виробів. Компанія має сучасну виробничу базу, випускає як стандартні, так і індивідуальні пакування, а також забезпечує повний цикл – від ескізу до тиражу готової продукції.

У межах маркетингової політики підприємства нова коробка буде використовуватися як основний носій бренду для продукту «Тістечка» та сприятиме формуванню впізнаваності, підвищенню візуальної привабливості та покращенню сприйняття якості продукції.

Для підтримки впровадження упаковки в місцях продажу доцільним є використання шелфтокерів. Оформлення рекламних матеріалів буде виконано в єдиному стилі з новою упаковкою. Концепція візуального рішення носить попередній характер і буде уточнена під час роботи над дизайн-макетом фахівцями TART Branding&Promotion®.

Таким чином, впровадження нової упаковки для тістечок є економічно обґрунтованим заходом, спрямованим на підвищення рентабельності даної СБО та зміцнення її позицій на ринку.

Згідно з орієнтовним комерційним прайсом компанії TART Branding&Promotion®, вартість основних робіт становитиме (табл. 3.1):

**Витрати на впровадження коробки із новим оформленням для  
тістечок ТОВ «Київський БКК»\***

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1. Оплата праці дизайнера	1	19900	19900
2. Оплата послуг з розробки слогану для виробу в новій упаковці	1	5000	5000
3. Оплата послуги з конструювання коробки та прототипу.	1	5900	5900
4. Друк тиражу коробок для продукції, в тиражі 4000 виробів.	4000	12,675	50700
5. Друк тиражу шелфстрічок для продукції, в тиражі 100 шт.	100	30	3000
Усього			84500

*\*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Таким чином, створення нової упаковки на основі запропонованого заходу у підрозділі 3.2.2 вимагатиме витрат в обсязі 84,5 тис. грн.

### 3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

Визначимо прогноз зростання обсягів реалізації товару за рахунок його продажу у запропонованій нами новій упаковці. Для цього скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей. На основі методу експертних оцінок визначаємо песимістичний, найбільш вірогідний та оптимістичний прогнози обсягів продаж.

Задля цього на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників і отримано такі результати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів\*

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	10600	10995	11330	12000	11200	10800	9300

*\*Джерело: складено автором*

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Визначення прогнозних обсягів реалізації товарів внаслідок  
впровадження заходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1. Приріст чистого доходу від реалізації	10600	10995	11330	12000	11200	10800	9300	76225
2. Середнє значення	10889							
3. Відхилення	-289	106	441	1111	311	-89	-1589	0
$\Delta Q^2$	83686	11176	194229	1233686	96543	7972	2525829	4153121
Середньоквадратичне відхилення	770,26							
Коефіцієнт варіації, %	7,07							
Медіана, тис.грн.	10995							
Максимум, тис.грн.	12000							
Мінімум, тис.грн.	9300							
Прогнозне збільшення обсягів реалізації продукції за методом стандартного розподілу ймовірностей, тис. грн.	10880,00							

*\*Джерело: складено автором*

Як видно з табл. 3.3, розрахункове значення коефіцієнта варіації  $\omega = 7,07 < 33\%$ , тому сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

3.2.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$10880,00 / 1087395 * 100 = 1,00\%$$

де 1087395 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

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

$$1087395 + 10880,00 = 1098275,00 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 956403 тис. грн.

Змінні витрати – 162588,69 тис. грн., постійні – 793814 тис. грн.

Розраховуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$162588,69 * 1/100 = 1626,79 \text{ тис. грн.}$$

Загальний бюджет проекту складає 84,5 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 1626,79 + 84,5 = 1711,29 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$956403 + 1711,29 = 958114,29 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 10880,00 - 1711,29 = 9168,71 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$130992 + 9168,71 = 140160,71 \text{ тис. грн.,}$$

де 130992 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$9168,71 * (1-0,18) = 7518,34 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$96249 + 7518,34 = 103767,34 \text{ тис. грн.},$$

де 96249 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від впровадження запропонованого заходу в табл. 3.4

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу,  
тис. грн.\***

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	10880,00
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	1711,29
Приріст прибутку від реалізації продукції	9168,71
Приріст чистого прибутку	7518,34

*\*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, внаслідок пропонування запропонованого заходу - впровадження нової упаковки для тістечок підприємства ТОВ «Київський БКК» чистий дохід (виручка) від реалізації ТОВ «Київський БКК» в проектному періоді збільшиться на 10880 тис. грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6% від 84% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$1626,79 * 0,84 * 0,06 = 81,89 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 81,89 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 10880,00 - 1711,29 = 9168,71 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta \text{Пр} - \text{п} = 9168,71 * (1 - 0,18) = 7518,34 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \text{Кп} / (\Delta \text{Пр} - \text{п}) = 81,89 / 7518,34 = 0,01 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 15,5%.

$$\text{ЧП} = \Delta \text{Пр} - \text{п} = 7518,34 \text{ тис. грн.}$$

Ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 15,5%) = 0,155. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

$a_i$  – коефіцієнт приведення за  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$a_i = \frac{1}{(1 + p)^i},$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 15,5%.

$$1 \text{ рік} = 0,77;$$

$$2 \text{ рік} = 0,59;$$

$$3 \text{ рік} = 0,46;$$

$$4 \text{ рік} = 0,35;$$

$$5 \text{ рік} = 0,27.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даної новизни буде дорівнювати:  $7518,34 * (0,77 + 0,59 + 0,46 + 0,35 + 0,27) = 18311,44$  тис. грн.

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, та початковими інвестиціями:

$$18311,44 - 81,89 = 18229,45 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$81,89 / 3662,29 = 0,02 \text{ років} < 5 \text{ років,}$$

де НВср – середньорічна нинішня вартість:

$$18229,45 / 5 = 3662,29 \text{ тис. грн.}$$

Індекс прибутковості визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:  $18311,44 / 81,89 = 223,34 > 0$ .

Результати основних показників ефективності проєкту впровадження запропонованого заходу наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Основні показники ефективності заходу з впровадження нової упаковки\***

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	81,89
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	9168,71
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	7518,34
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис. грн.	18311,44
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	18229,45
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,01
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,02
8. Індекс прибутковості	тис. грн.	223,34

\*Джерело: розраховано автором

Табл. 3.5 містить основні фінансові показники, що характеризують ефективність реалізації впровадження нової упаковки.

Капітальні витрати (початкові інвестиції), які необхідні для запуску заходу, становить 81,89 тис. грн.

Додатковий прибуток – це очікуваний прибуток від реалізації проєкту, який становить 9168,71 тис. грн. Цей показник демонструє фінансовий потенціал проєкту в умовах ринку.

Чистий додатковий прибуток становить 7518,34 тис. грн.

Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту – відображає загальну величину вигоди у термінах теперішньої вартості і становить 18311,44 тис. грн. Свідчить про загальну фінансову вигоду від впровадження заходу.

Чиста нинішня вартість (NPV) – 18229,45 тис. грн. вказує на те, що захід є вигідним, оскільки NPV є позитивним.

Термін окупності недисконтований складає 0,01 року. Цей показник важливий для швидкості відшкодування витрат.

Термін окупності дисконтований становить 0,02 року. Цей показник дає змогу оцінити, як швидко інвестиції повернуться з урахуванням інфляції та інших економічних факторів.

Індекс прибутковості становить 223,34 тис. грн. Він відображає ефективність використання капіталу, інвестованого в проєкт.

Наведені фінансові показники демонструють високу рентабельність та швидке повернення інвестицій, що підтверджує доцільність реалізації проєкту в поточних умовах ринку.

### **3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства**

Проєкт з проведення заходу з впровадження нової упаковки для ТОВ «Київський БКК» має суттєвий вплив на основні показники діяльності підприємства.

Розглянемо вплив проєкту з проведення дегустації на основні показників діяльності підприємства (табл. 3.6):

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства\***

Найменування показника	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1087395,00	1098275,00	10880,00	1,00
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	956403,00	958114,29	1711,29	0,18
3. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	130992,00	140160,71	9168,71	7,00
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	96249,00	103767,34	7518,34	7,81
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87,95	87,24	-0,72	-0,81
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,85	9,45	0,60	X
7. Рентабельність продукції	%	13,70	14,63	0,93	X

\*Джерело: розраховано автором

У табл. 3.6 було проведено розрахунок впливу заходу впровадження нової упаковки, на основні показників діяльності підприємства за базовим та проектним значеннями.

Згідно з показниками чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Київський БКК», у базовому значенні він перевищив показники проектного значення на 10880 тис. грн., що становить 1,0%, та склав 1098275 тис. грн.

Чистий прибуток у проектному році зріс на 7518,34 тис. грн. порівняно з базовим значенням і склав 103767,34 тис. грн. Рентабельність діяльності та продукції зросла на 0,6 та 0,93 відсоткових пункти відповідно.

### Висновки до розділу 3

У розділі 3 було розроблено комплекс маркетингових заходів, спрямованих на поліпшення ринкових позицій стратегічних бізнес-одиниць ТОВ «Київський БКК», визначених у результаті портфельного аналізу. Виявлений дисбаланс в портфелі – зокрема, зниження позицій повітряно-горіхових тортів у матриці Дібба-Сімкіна, відсутність СБО у секторі «Зірка» та недостатня їх частка – у секторі «Дійні корови» в матриці БКГ, потребують активної маркетингової підтримки. Хаотичний рух СБО між секторами матриці БКГ був обумовлений відсутністю ефективної маркетингової товарної політики на підприємстві на тлі сильних коливань споживчого попиту на різні асортиментні групи продукції підприємства. Відповідно, на підприємстві треба розвивати маркетингову товарну політику. В матриці БКГ за 2024 рік нема СБО у секторі «Зірка», в той час як в секторі «Важка дитина» їх достатньо багато. Тож треба вжити заходів, щоб перемістити частину СБО із одного сектору в інший. Але в секторі «Дійна корова» замало СБО, що обмежує можливості фінансової підтримки розвитку СБО із сектору «Важка дитина». Тож треба шукати недорогі засоби для маркетингової підтримки СБО із сектору «Важка дитина». Для цього запропоновано шість ключових напрямів: впровадження зовнішньої реклами на білбордах, оптимізація та формалізація маркетингової товарної політики підприємства, проведення дегустацій у торговельних мережах, переорієнтація окремих СБО на нові споживчі сегменти, посилення ролі брендингу і візуальної ідентичності товарів та розробка нової сезонної (зимової) упаковки для стратегічних товарів, що здатні підвищити попит, покращити візуальну ідентифікацію продукції та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на формування привабливого образу бренду, стимулювання продажів та активізацію споживчої уваги в період підвищеної конкуренції.

Зовнішня реклама, розміщена у місцях з високим трафіком у Києві та регіональних центрах, сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та

збільшенню купівельного інтересу до тістечок та інших виробів, що потрапили до пріоритетних секторів матриці. Білборди здатні забезпечити широке охоплення аудиторії за відносно доступної вартості, а також працювати на іміджевий ефект, що є важливим у період активного передсвяткового попиту.

Обґрунтування розробки нової упаковки дало змогу визначити, що для кондитерської продукції ТОВ «Київський БКК» упаковка є важливим елементом брендування та інструментом формування емоційної цінності продукту. Акцент на зимову та різдвяну тематику обумовлений сезонним піком продажів тортів та тістечок у період новорічних свят. Святкова упаковка виконує функції візуальної диференціації, подарунковості, підсилює сприйняття преміальності та сприяє збільшенню імпульсних покупок. Розроблення дизайну доручено професійній компанії, що забезпечить сучасний, стильний та цілісний образ бренду. Нова упаковка також створює можливість для емоційного позиціонування продукції, що особливо важливо у висококонкурентних сегментах.

У розділі здійснено розрахунок бюджету на реалізацію запропонованих заходів. Вартість розробки святкової картонної коробки визначена на основі ринкових пропозицій (зокрема, виробника TART), включаючи створення дизайну, верстку, друк та виготовлення тестових зразків. Розрахунки демонструють економічну доцільність заходу: очікується підвищення продажів у період новорічного сезону, збільшення частки СБО «Тістечка» у найбільш прибутковому секторі матриці Дібба Сімкіна.

Реалізація запропонованих заходів у комплексі створить синергійний ефект: реклама на білбордах приверне увагу до бренду, а нова упаковка підсилить бажання придбати продукт та забезпечить додаткову емоційну цінність. Це дозволить ТОВ «Київський БКК» не лише посилити попит на ключові групи продукції, але й сформувати оновлений, сучасний та святковий імідж торгової марки. Запропоновані маркетингові рішення сприятимуть оптимізації товарного портфеля, підвищенню лояльності споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах високої конкурентності.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання магістерської роботи досягнуто поставленої мети – здійснено комплексне дослідження управління маркетинговою товарною політикою ТОВ «Київський БКК» та обґрунтовано шляхи її вдосконалення через оптимізацію товарного портфеля та розроблення нової упаковки. У процесі роботи були вирішені такі основні завдання:

1. Узагальнено теоретичні засади управління маркетинговою товарною політикою підприємства. Визначено сутність товарної політики як системи рішень і заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного асортименту, забезпечення відповідності товарів вимогам ринку, оновлення продукції та подовження її життєвого циклу.

2. Проаналізовано сучасні підходи до стратегічного аналізу господарського портфеля, серед яких вагоме значення мають матриці Бостонської консалтингової групи та Дібба-Сімкіна як інструменти оцінювання динаміки розвитку товарних позицій та визначення пріоритетів у їхньому управлінні.

3. Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Київський БКК», що є одним із провідних українських виробників кондитерських виробів із широким асортиментом та налагодженою структурою збуту. Фінансово-економічні показники свідчать про стабільну діяльність підприємства, проте ринок характеризується високою конкуренцією, сезонністю попиту та зростанням витрат на сировину, що потребує підвищення ефективності маркетингових рішень та системної роботи з асортиментом. Фінансові показники за 2024 рік показують падіння фінансових показників компанії: чистий прибуток зменшився на 19,37%, рентабельність діяльності скоротилася на 3,57 відсоткових пункти, а рентабельність продукції – на 5,34 відсоткових пункти, що вимагає проведення ефективної стратегії оптимізації витрат та підвищення ефективності.

4. Досліджено стан господарського портфеля за матрицями БКГ модифікованими за 2023-2024 роки, які показали:

Лаваші з категорії «Важка дитина» перейшли до «Дійних корів». Повітряно-горіхові торти з «Зірок» перемістились до «Собаки». Бісквітні торти перемістились з «Дійних корів» до «Собак». Еклери з категорії «Дійні корови» перейшли до «Важких дітей». Тістечка та пахлава змінили квадрант «Собаки» на «Важкі діти». Такий аналіз показав - в матриці БКГ за 2024 рік нема СБО у секторі «Зірка», в той час як в секторі «Важка дитина» їх достатньо багато. Тож треба вжити заходів, щоб перемістити частину СБО із одного сектору в інший. Але в секторі «Дійна корова» замало СБО, що обмежує можливості фінансової підтримки розвитку СБО із сектору «Важка дитина». Тож треба шукати недорогі засоби для маркетингової підтримки СБО із сектору «Важка дитина».

5. Досліджено стан товарного портфеля за матрицею Дібба-Сімкіна та виявлено ключові зміни між 2023 та 2024 роками:

Одна СБО – тістечка, у 2024 році посилила ринкові позиції і свідчить про проведену ефективну роботу з цією СБО. Лідируюча СБО у 2023 році – повітряно-горіхові торти – у 2024 році втратила першість, що свідчить про необхідність підтримки продажів через рекламні заходи. СБО «Еклери» та «Пахлава» покращили свої позиції, однак потребують пошуку шляхів підвищення прибутковості. СБО «Лаваші» змістилася у квадрант С, що ставить питання про доцільність збереження її в портфелі або необхідність широкої оптимізації.

Отримані результати свідчать про наявність дисбалансу у портфелі та потребу у цілеспрямованих маркетингових заходах для стабілізації структури СБО.

6. Запропоновано комплекс заходів для покращення товарної політики підприємства: запуск рекламної кампанії на білбордах, спрямованої на стимулювання попиту на СБО, які потребують підтримки (зокрема, «Повітряно-горіхові торти»); оптимізація маркетингової товарної політики

підприємства – регулярний моніторинг рентабельності СБО, розподіл пріоритетів фінансування товарних груп та управління асортиментом, що зменшить асортиментні коливання та проявить перспективу появи «Зірок»; проведення дегустацій в мережах збуту – допоможе сформувати сприйняття якості товарів бренду та розкрити переваги продукції; переорієнтація на нові споживчі сегменти – через пошук нових сегментів або комунікацію на нову аудиторію; фокусування на брендингу – створення емоційної привабливості бренду, для більш чіткої диференціації в конкурентному середовищі; розроблення нової зимової упаковки для тістечок, орієнтованої на сезон свят, що покликане посилити емоційний контакт зі споживачем, підвищити привабливість продукції та збільшити обсяги імпульсних покупок.

7. Впровадження лімітованої святкової упаковки, сприяє залученню нової цільової аудиторії та через емоційний маркетинг впливає на збільшення імпульсивних покупок. Прогнозований економічний ефект кампанії: приріст доходу на 10880 тис. грн, чистого прибутку - на 7518,34 тис. грн. Впровадження маркетингових заходів сприятиме зростанню фінансових показників, залучення нової аудиторії та формуванню лояльності споживачів.

Розраховано, що капітальні витрати на реалізацію маркетингового заходу з впровадження нової упаковки становлять 81,89 тис. грн, а додатковий чистий прибуток – 9168,71 тис. грн. Термін окупності інвестицій – 0,01 року (недисконтований) і 0,02 року (дисконтований). Чиста нинішня вартість (ЧНВ) за 5 років становить 18229,45 тис. грн, а індекс прибутковості – 223,34, що підтверджує ефективність заходу. Реалізація заходу забезпечила приріст доходу на 10880 тис. грн та чистого прибутку на 7518,34 тис. грн. Витрати зросли на 0,18%, що вказує на ефективне управління. Рентабельність діяльності та продукції також покращилась на 0,6 в.п. та 0,93 в.п. відповідно, доводячи доцільність і вигідність впровадження акції для підприємства ТОВ «Київський БКК».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І.В. Маркетингові тактики росту компанії: підруч. М-во освіти і науки України; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2011. 143 с.
2. Башлачов Т.А., Ільченков А.Н. Оперативне керівництво запасами роздрібних продаж. *Сучасні наукомісткі технології*. 2011. № 4(28). С. 10-17.
3. Беленова О.Н., Бугаєв Т.М. Типологія методик керівництва асортиментом товарів. *Сучасна економіка: проблеми та їх вирішення*. 2010. № 1. С. 69.
4. Богуславська, С., Білоус, С., Дяк, В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://surl.li/ipzvku> (дата звернення: 23.10.2025).
5. Вініченко С. А., Ларіна Я. С. Маркетингова стратегія інтегрованого зростання як можливість підвищення рентабельності підприємств на ринку продукції бджільництва. *Науковий вісник Хмельницького Національного Університету*. Серія : Економічні науки. 2019. Вип. 5(274). С. 42-45.
6. Галаган Т.І., Еркан Д.А., Іщик Ю.М. Диверсифікація як спосіб підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах. Електронний журнал: *Ефективна економіка*. 2024. Вип. 11. URL: <https://surl.li/iwzwwi> (дата звернення: 20.10.2025).
7. Глєєва М. Г., Зозульов О. В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії. 2008. URL: <https://surl.li/cc/vkgsme> (дата звернення: 20.11.2025).
8. Єжелей Ю. О. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених м. 21 квітня 2023 року. Чернігів. НУ Чернігівська політехніка, 2023. С. 199 – 200.

9. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації. Суми. Університетська книга, 2009. 328 с. URL: <https://surl.li/gueofg> (дата звернення: 20.10.2025).
10. Іпполітова І. Я., Федорченко А. В. Оцінювання збалансованості портфеля маркетингових стратегій підприємства. 2019. URL: <https://surl.li/mvkvow> (дата звернення: 20.10.2025).
11. Калюжна Н.Г. Матриця диференціації управлінського персоналу як орієнтир для визначення стратегічних працівників у системі управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. URL: <https://surl.li/pbgywo> (дата звернення: 20.10.2025).
12. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету Серія: Економічні науки*. 2015, Вип. 1. С. 183-188.
13. Коршун Е. С., Флегантова А. Л. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : *тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік*. 07–08 квітня 2020 року, : у 2 ч., ч. 1. Полтава :ПУЕТ, 2020. С. 229-231.
14. Краузе О. І. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. Серія : ТНТУ. 2022. Том 76. № 3. 81–90 с.
15. Лисенко, А. Теоретичні аспекти аналізу бізнес-портфеля суб'єктів господарювання аграрної сфери. *Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація* [Електронний ресурс] : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 лютого. 2024 р., м. Харків.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. С. 135–137.
16. Ліпич, Л. (). Конкурентні стратегії будівельних підприємств: джерела, розвиток та стійкість. *Академічні візії*. 2024. URL: <https://surl.li/njltes> (дата звернення: 18.10.2025).

17. Літвиненко М.В., Кучіна С.Е. Матриці як інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень [Електронний ресурс] «Е-КОНОМІКА». *Електронна збірка наукових праць*. 2019. Вип. 1 (3). 47-52 с. URL: <https://surl.li/bjllov> (дата звернення: 19.10.2025).
18. Мельник Т. М. Можливість використання методів портфельного аналізу в діяльності вітчизняних підприємств. 2004. URL: <https://surl.li/guuruf>. (дата звернення: 20.10.2025).
19. Менделла І. Я. Стратегія маркетингу: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.
20. Олігова К. В., Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г. Методичні підходи щодо комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №7 (158). С. 45-49.
21. Офіційний сайт ТОВ «Київський БКК». URL: <https://kyivbkk.com/> (дата звернення: 22.09.2025).
22. Павлик А. Ф. Маркетинг: підруч. Київ.: КНЕУ, 2008. 600 с.
23. Поляк Ю. Я. Інноваційні підходи щодо формування товарного портфеля підприємства. *Ефективність державного управління*. 2022 URL: <https://surl.li/aglndx> (дата звернення: 15.10.2025).
24. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 7 с.
25. Сенишин, Оксана. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління [Електронний ресурс]. *Вісник Економіки*. URL: <https://surli.cc/rcacsw> (дата звернення: 05.10.2025).
26. Совершенна І.О., Остролицький О.О. Маркетингові конкурентні стратегії лідерів галузі. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес*: Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції м.

Київ, 18-19 грудня 2019 року. Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ. 2019. 129-135 с.

27. Сокол, П., Хітько, О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ « СІНЕРГІЯ ГРУП»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. 122-130 с. URL: <https://surl.li/ickiyx> (дата звернення: 17.10.2025).

28. Спальнікова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Державне управління*. 2016. № 3. С. 90-101.

29. Стадник В. В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Хмельницький : ПП Гонта А.С., 2013. 200 с.

30. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / ред. А. О. Старостіна. К.: Знання, 2005. 764 с.

31. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / ред. А. О. Старостіна. К.: Знання, 2005. 764 с.

32. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки. URL: <http://surl.li/zlleuc> (дата звернення: 20.10.2025).

33. Стрільчук Р.М. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №1. URL: <http://surl.li/nogzbi> (дата звернення: 23.10.2025).

34. Струк, Н., Михайлик, Н. Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку [Електронний ресурс]. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://surl.li/ujmanf> (дата звернення: 30.10.2025).

35. Тарасенко О. М. Аналіз актуальності стратегії позиціонування. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. 409-417 с. URL: <https://surl.li/zaiaga> (дата звернення: 20.10.2025).

36. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 20(1). С. 56-60.
37. Угрімова, І., Балкова, А. (). Диверсифікація як дієвий практичний інструмент при формуванні товарної політики суб'єкта господарювання. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. *Економічні Науки*. 2024. (1), 68–71 с. URL: <https://surl.li/qvjuxq> (дата звернення: 20.10.2025).
38. Хваль Ю.А Аналіз вибору стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <https://cutt.ly/8MCZ2dD> (дата звернення: 23.09.2025).
39. Шапурова О. О., Костроміна В. О. Теоретичні аспекти портфельного аналізу бізнесу. *Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права*. URL: <https://surl.li/cc/kqkhpj> (дата звернення: 20.10.2025).
40. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Характеристики зародження стратегії росту компаній у неозначеності зовнішнього осередку. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 30. С. 131-134.
41. Як підвищити впізнаваність бренду у 2024 році. Сайт компанії Outsourcing Team. URL: <http://surl.li/rqzpsc> (дата звернення: 30.10.2025).

# ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Київський БКК» за 2023-2024 р.р.

Підприємство		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
Товариство з обмеженою відповідальністю "Київський БКК"		2023 01 01		40877052	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		за		Рік 2024	
		р.		Форма № 2 Код за ДКУД 1801003	
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код раєкс	За звітний період	За аналітичний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 087 395	960 804		
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	( 579 737 )	( 480 636 )		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
<b>Валовий:</b>					
прибуток	2090	507 658	480 168		
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	16 126	18 196		
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 коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	( 68 077 )	( 48 960 )		
Витрати на збут	2150	( 308 589 )	( 277 563 )		
Інші операційні витрати	2180	( 28 801 )	( 25 981 )		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>					
прибуток	2190	118 317	145 860		
збиток	2195	( - )	( - )		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	-	-		
Інші доходи	2240	60 644	100 334		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги					
Фінансові витрати	2250	( 997 )	( 1 868 )		
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )		
Інші витрати	2270	( 60 254 )	( 98 281 )		
Прибуток (збиток) від впливу інформації на монетарні статті	2275	-	-		

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117 710	146 045
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 461)	(26 669)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	96 249	119 376
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	96 249	119 376

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	444 913	390 821
Витрати на оплату праці	2505	231 018	166 126
Відрахування на соціальні заходи	2510	43 432	32 301
Амортизація	2515	18 251	13 435
Інші операційні витрати	2520	280 949	261 927
Разом	2550	1 018 563	864 610

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивиденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Пасічук Віктор Володимирович

Власова Світлана Юрївна