

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



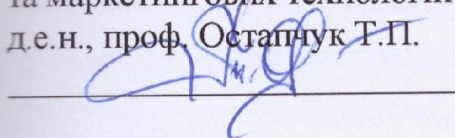
ДЕМЧЕНКО Дмитро Валерійович
(здобувач вищої освіти групи MOM-25)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОБҐРУНТУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

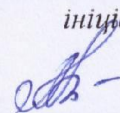
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

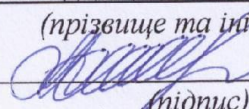


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Пашенко О.П.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Демченко Д. В. Обґрунтування асортиментної політики підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування асортиментної політики підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: асортимент товарів, асортиментна політика, асортиментна концепція, асортиментна стратегія, кондитерське виробництво.

Annotation

Demchenko D. V. Justification of the assortment policy of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the justification of the assortment policy of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: assortment of goods, assortment policy, assortment concept, assortment strategy, confectionery production.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи асортиментної політики підприємства</i>	7
1.1. Поняття та структура асортиментної політики підприємства	7
1.2. Система управління асортиментною політикою підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності асортиментної політики підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері асортиментної політики підприємства	32
Висновки до розділу 1	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка асортиментної політики ТОВ «Київський БКК»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Київський БКК»	48
2.3. Оцінка стану реалізації асортиментної політики підприємства	56
Висновки до розділу 2	67
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київський БКК»</i>	69
3.1. Організаційно-методичні аспекти розробки асортиментної концепції довгострокового розвитку підприємства	69
3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів розвитку асортиментної політики ТОВ «Київський БКК»	76
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	84
Висновки до розділу 3	89
<i>Висновки</i>	91
<i>Список використаних джерел</i>	94
<i>Додатки</i>	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Обґрунтування асортиментної політики підприємства є ключовим елементом ефективного управління виробничо-комерційною діяльністю, що дозволяє забезпечити оптимальне поєднання товарів і послуг для задоволення потреб споживачів. Сучасні ринки характеризуються високою конкуренцією, зміною споживчих переваг та постійним оновленням продуктового асортименту, що робить необхідним ретельне планування асортиментної політики. Асортиментна політика спрямована на визначення складу, структури, ширини та глибини асортименту, а також на забезпечення його відповідності стратегії розвитку підприємства.

Правильне формування асортименту дозволяє підвищити рентабельність продукції, залучити нових клієнтів та зміцнити позиції на ринку. Важливим аспектом є оцінка попиту, аналіз конкурентів та врахування тенденцій розвитку галузі, що дає змогу своєчасно оновлювати асортимент. Крім того, асортиментна політика впливає на виробничі процеси, логістику, маркетинг і фінансові результати підприємства. Для досягнення стратегічних цілей необхідно враховувати фактори сезонності, інноваційності та спеціалізації продукції. Особлива увага приділяється сегментам ринку з високим потенціалом зростання, таким як продукти здорового харчування та преміум-сегмент.

На підприємствах, що здійснюють активну інноваційну діяльність, асортиментна політика стає важливим інструментом формування конкурентної переваги. Вона забезпечує баланс між стабільністю класичних товарних позицій і введенням нових продуктів, що відповідають сучасним потребам споживачів. Обґрунтування асортиментної політики передбачає застосування економічних, маркетингових та аналітичних методів для оптимізації продукції. Раціонально побудована асортиментна стратегія сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню витрат. Вона також дозволяє формувати позитивний імідж підприємства та підвищувати лояльність

споживачів. В умовах динамічного ринку асортиментна політика виступає не лише інструментом управління продажами, але й засобом довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, обґрунтування асортиментної політики є комплексним процесом, що поєднує аналіз ринку, виробничих можливостей та фінансових ресурсів для досягнення конкурентних переваг. Ефективна реалізація асортиментної політики забезпечує підприємству стійке зростання та високий рівень задоволення потреб споживачів.

У роботах таких українських науковців, як Бобошко Є.М., Кубишина Н.С., Бомко О.І., Перетятко Л.А., Гавенко М.С., Шарко В.В., Гаврилишин В.В., Олексин І.І., Глущенко Ю.Є., Шумкова О.В., Добрянська В.В., Сіренко О.В., Дrajниця С.А., Островська Ю.О., Кітченко О.О., Кириченко С.О., Колодненко Н.В., Кузьменков І.С., Кривешко О.В., Кундицька Г.С. та інших досліджено процеси управління та вдосконалення асортиментної політики на вітчизняних підприємствах.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування асортиментної політики підприємства ТОВ «Київський БКК».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити поняття та структуру асортиментної політики підприємства;
- дослідити систему управління асортиментною політикою підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності асортиментної політики підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері асортиментної політики підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Київський БКК»;
- здійснити оцінку стану реалізації асортиментної політики підприємства;
- визначити організаційно-методичні аспекти розробки асортиментної концепції довгострокового розвитку підприємства;
- представити обґрунтування альтернативних напрямів розвитку асортиментної політики ТОВ «Київський БКК»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес обґрунтування асортиментної політики підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку асортиментної політики підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи порівняльного аналізу, узагальнення, статистичні методи, графічні інструменти візуалізації даних, SWOT-аналіз, а також метод експертних оцінок. Під час виконання кваліфікаційної роботи, також, були використані методи збору, аналізу та узагальнення наукових джерел для формулювання теоретичних засад досліджуваної тематики; метод економічного аналізу для аналізу фінансових показників та аналізу асортиментної політики підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступають офіційні документи ТОВ «Київський БКК», статистичні матеріали, звітні дані підприємства за 2022–2024 роки, аналітичні огляди галузі, науково-методична література, інтернет-ресурси та електронні бази даних.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад розвитку асортиментної політики підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до розробки алгоритму формування та функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства, що, на відміну від існуючих положень, дозволяє адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та впроваджувати інноваційні товари;

– удосконалено методичні засади оцінки ефективності асортиментної політики підприємства, яка дозволяє забезпечити визначення ступеня відповідності асортименту ринковим потребам і стратегічним цілям компанії, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності товарного портфеля

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів розвитку системи управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «Київський БКК». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Демченко Д. В. Система управління асортиментною політикою підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 101 сторінці друкованого тексту. Робота містить 32 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура асортиментної політики підприємства

Формування асортиментної політики є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Від правильно побудованої асортиментної структури залежить конкурентоспроможність, фінансові результати та здатність компанії задовольняти потреби споживачів. Асортиментна політика визначає, які саме товари та послуги будуть представлені на ринку, в яких обсягах та для яких сегментів споживачів. Вона дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни попиту та кон'юнктури ринку.

Рациональне формування асортименту сприяє підвищенню рівня продажів і прибутковості бізнесу. Крім того, воно забезпечує оптимальне використання виробничих ресурсів і формує позитивний імідж компанії. Сучасні умови жорсткої конкуренції вимагають постійного оновлення та розширення товарного портфеля. Успішна асортиментна політика поєднує інноваційність продукції та стабільність у задоволенні потреб клієнтів. Вона виступає інструментом досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства. Отже, формування ефективної асортиментної політики є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку компанії на ринку [12].

Товарний асортимент – це сукупність усіх видів і різновидів товарів, які підприємство пропонує споживачам у певний період часу. Товарний асортимент формується з урахуванням попиту споживачів, можливостей підприємства, рівня конкуренції та ринкової кон'юнктури. Він є основою для розробки асортиментної політики та визначає позицію підприємства на ринку.

Управління товарним асортиментом – це цілеспрямований процес планування, організації, контролю та коригування асортименту товарів підприємства з метою максимального задоволення потреб споживачів,

підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Воно включає такі ключові напрямки [10; 37]:

1. Формування асортименту – визначення складу товарних груп і конкретних позицій.
2. Оптимізація асортименту – скорочення збиткових та малопопулярних товарів, підвищення рентабельності.
3. Оновлення та модифікація – впровадження нових товарів, заміна або вдосконалення існуючих.
4. Аналіз і контроль – оцінка ефективності асортименту за обсягами продажів, прибутковістю, попитом та ринковими тенденціями.
5. Планування ресурсів – раціональне використання виробничих, фінансових та маркетингових ресурсів для забезпечення збалансованого асортименту.

Управління товарним асортиментом забезпечує підприємству гнучкість і адаптивність до ринкових змін, підвищує ефективність продажів і сприяє сталому розвитку бізнесу.

Оптимізація товарного асортименту дозволяє підприємству [48; 59]:

- підвищити прибутковість, залишаючи у продажу найбільш рентабельні товари;
- зменшити витрати завдяки скороченню непопулярних або збиткових позицій;
- раціонально використовувати ресурси – виробничі, фінансові та складські;
- краще задовольняти потреби споживачів, формуючи пропозицію, яка відповідає їхнім очікуванням;
- підвищити конкурентоспроможність, зосередившись на сильних товарних групах;
- оптимізувати запаси і знизити ризик надлишків або дефіциту продукції;
- покращити управління маркетингом, завдяки чіткішому позиціонуванню на ринку;

- забезпечити гнучкість у розвитку, відкриваючи можливості для введення нових товарів та оновлення асортименту.

Асортиментна політика займає важливе місце в загальній товарній політиці підприємства, оскільки вона визначає структуру та склад товарного асортименту, що є основою ефективної діяльності компанії. Її правильне формування дозволяє забезпечити відповідність продукції потребам і запитам споживачів, що сприяє зростанню рівня їхньої задоволеності та лояльності. Завдяки асортиментній політиці підприємство має змогу досягати своїх стратегічних цілей, зокрема зміцнювати позиції на ринку та розширювати сегменти збуту. Вона безпосередньо впливає на прибутковість та фінансову стійкість, оскільки визначає оптимальне співвідношення між рентабельними та менш прибутковими товарами [61].

Грамотно розроблена асортиментна політика дозволяє адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та швидко реагувати на нові тенденції у попиті. Водночас вона формує конкурентні переваги, які забезпечують відмінність продукції підприємства від аналогів на ринку. Асортиментна політика також сприяє оптимізації використання виробничих, фінансових і маркетингових ресурсів, підвищуючи загальну ефективність діяльності. Вона є важливим інструментом планування та розвитку товарного портфеля, адже забезпечує баланс між традиційними та інноваційними товарами. Крім того, вона виступає основою для впровадження нових розробок і стимулювання інноваційної активності підприємства. Отже, асортиментна політика не лише визначає напрямки розвитку продукції, а й стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху компанії.

Поняття «асортиментна політика» не має однозначного визначення серед науковців і практиків, що зумовлено багатогранністю цього терміна. Одні дослідники трактують її як сукупність управлінських рішень щодо формування, оновлення та оптимізації товарного асортименту [48; 66]. Інші розглядають асортиментну політику як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку [10; 37]. Також у літературі

зустрічається підхід, за яким асортиментна політика визначається як система заходів, спрямованих на досягнення балансу між попитом споживачів та можливостями підприємства [6; 42]. У практичній діяльності вона проявляється через планування структури асортименту, розширення або скорочення товарних груп, а також управління їх якісними та кількісними характеристиками. Багато фахівців підкреслюють, що асортиментна політика повинна враховувати динаміку ринкового середовища та тенденції у розвитку споживчих уподобань. Отже, різноманітність підходів до визначення поняття «асортиментна політика» підтверджує його комплексний характер та важливу роль у системі управління підприємством.

Окремі наукові дефініції поняття «асортиментна політика» підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі визначення вчених поняття «асортиментна політика» підприємства

Автор	Визначення
1	2
Васюта В.Б. [8]	Система управлінських рішень, спрямованих на формування та розвиток оптимального товарного асортименту з урахуванням потреб ринку та можливостей підприємства.
Гаврилишин В.В. [10]	Частина загальної товарної політики, яка визначає напрями розробки, оновлення й удосконалення асортиментної структури для досягнення конкурентних переваг.
Добрянська В.В. [16]	Комплекс заходів, що забезпечує раціональне поєднання товарних груп та позицій з метою максимізації прибутку та задоволення попиту споживачів.
Дражниця С.А. [17]	Інструмент стратегічного управління, який дозволяє збалансувати інтереси споживачів, виробників і посередників у процесі реалізації товарів.
Кириченко С.О. [37]	Механізм узгодження виробничих можливостей з потребами ринку для забезпечення ефективності діяльності компанії.
Кітченко О.А. [38]	Управлінська діяльність, яка полягає у формуванні оптимальної структури асортименту відповідно до змін зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури.
Лойко В.В. [47]	Сукупність принципів і правил, які визначають логіку створення, оновлення та ліквідації окремих товарних позицій у межах асортименту.
Михайленко Н.В. [48]	Планомірна діяльність підприємства щодо розширення, звуження, модифікації або стабілізації асортименту залежно від цілей і стратегії розвитку.
Овсак О.П. [53]	Система управління товарною номенклатурою, спрямована на підвищення ринкової стійкості та формування позитивного іміджу.

Продовження табл. 1.1

1	2
Поліщук С.А. [61]	Процес розробки та реалізації рішень щодо структури і співвідношення асортиментних груп для забезпечення рентабельності та конкурентоспроможності.
Салата А.Є. [66]	Стратегія, яка визначає характер товарної пропозиції та перспективи її розвитку в умовах конкурентного ринку.
Шира Т.Б. [84]	Комплексна система дій, що поєднує маркетинговий аналіз, планування асортименту та управління його життєвим циклом для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що асортиментна політика підприємства – це цілеспрямована, системна та безперервна діяльність, спрямована на формування, підтримку, оновлення й оптимізацію структури товарного асортименту відповідно до стратегічних цілей підприємства, вимог ринкової кон'юнктури та змін у споживчих потребах.

Вона поєднує управлінські, маркетингові та виробничі рішення, що забезпечують узгодження можливостей підприємства з динамікою зовнішнього середовища. Асортиментна політика включає визначення широти, глибини, насиченості та гармонійності асортименту, а також механізми його адаптації до тенденцій ринку.

Значення асортиментної політики для розвитку підприємства представлено на рис. 1.1.

Основною метою асортиментної політики є досягнення оптимального балансу між прибутковістю підприємства, рівнем задоволення потреб споживачів та довгостроковою конкурентоспроможністю. Вона виступає не лише як інструмент стратегічного планування, але й як засіб інноваційного розвитку та підвищення ринкової стійкості бізнесу [85].

До завдань асортиментної політики належать [56; 66]:

- визначення реальних і перспективних потреб у товарах;
- розрахунок показників асортименту та його раціональності;
- виявлення джерел товарних ресурсів, що необхідні для формування раціонального асортименту;

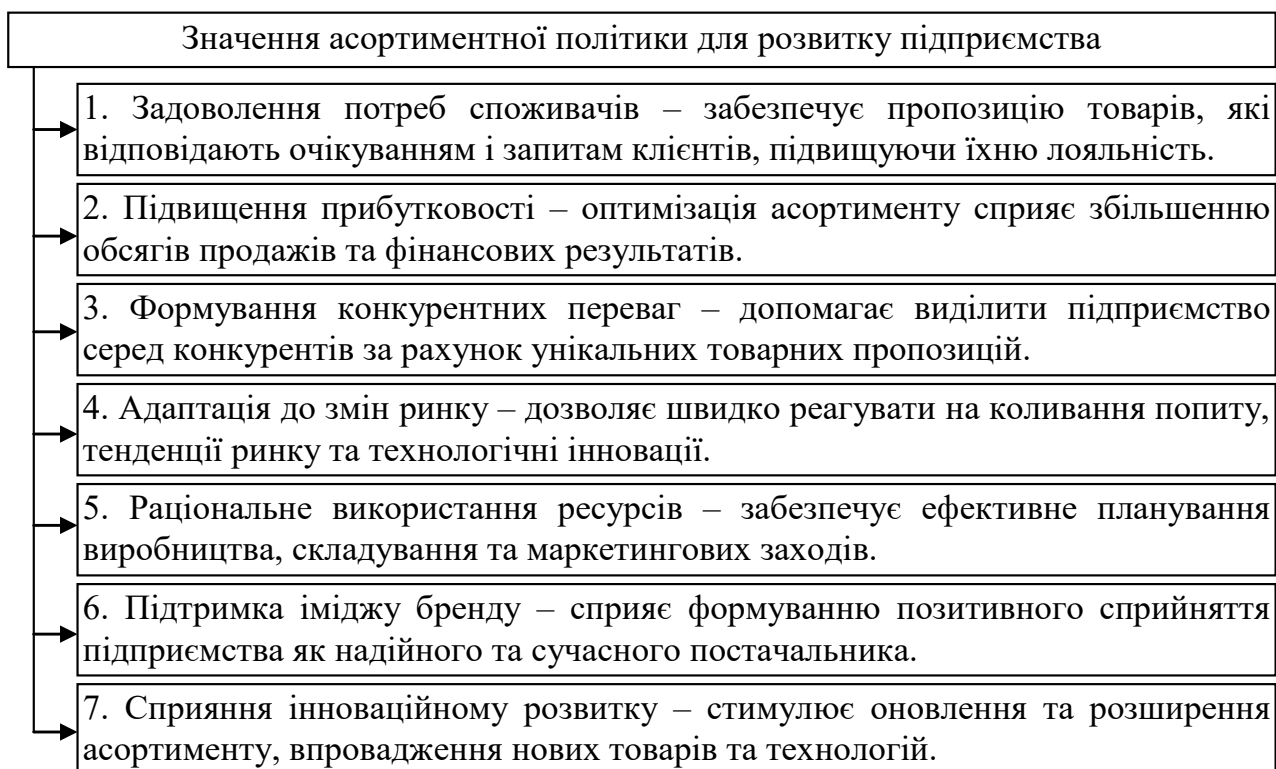


Рис. 1.1. Значення асортиментної політики для розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [48; 79]

- оцінювання можливостей підприємства виготовляти окремі товари;
- вибір та обґрунтування напрямів формування асортименту.

Необхідність визначення принципів формування асортиментної політики обумовлена тим, що вони виступають основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо структури, змісту та розвитку товарного портфеля підприємства.

Принципи дозволяють забезпечити баланс між потребами споживачів та можливостями виробництва, оптимізувати співвідношення рентабельних і менш прибуткових товарних позицій, а також забезпечити узгодженість дій різних підрозділів підприємства. Вони створюють чітку логіку при плануванні, розширенні або скороченні асортименту, визначають пріоритети у впровадженні нових товарів та формуванні конкурентних переваг [53].

Принципи формування асортиментної політики підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи формування асортиментної політики підприємства

Принцип	Суть та значення
Відповідність попиту	Асортимент має задовольняти потреби і очікування споживачів, враховувати ринковий попит та тенденції.
Рентабельність	Формування асортименту повинно забезпечувати максимальний прибуток та ефективне використання ресурсів.
Оптимальність структури	Асортимент має балансувати широту, глибину, насиченість і гармонійність товарного портфеля.
Адаптивність до ринку	Асортиментна політика повинна швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні новації та конкурентне середовище.
Інноваційність	Стимулювання оновлення асортименту, впровадження нових товарів та послуг для підвищення конкурентоспроможності.
Раціональне використання ресурсів	Ефективне планування виробництва, маркетингу та логістики для забезпечення оптимальної продуктивності.
Комплексність та узгодженість	Принцип враховує взаємозв'язок між усіма підрозділами підприємства та стратегічними цілями розвитку.

Джерело: складено автором на основі [53; 66]

Визначені принципи допомагають підприємствам створювати ефективні асортиментні стратегії, що відповідають вимогам ринку та забезпечують довгостроковий успіх на конкурентному ринку.

Структура асортиментної політики являє собою систему взаємопов'язаних елементів і рівнів, що визначають формування, організацію та управління товарним асортиментом підприємства. Вона відображає, як підприємство формує свій товарний портфель з урахуванням ринкових потреб, стратегічних цілей і ресурсних можливостей [44].

Основні елементи структури асортиментної політики включають те, що представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні елементи структури асортиментної політики підприємства

Елемент структури	Характеристика
1	2
Широта асортименту	Кількість різних товарних груп, представлених у пропозиції підприємства; визначає різноманітність товарів на ринку.
Глибина асортименту	Кількість різновидів або моделей у межах однієї товарної групи; дозволяє задовольнити різні потреби споживачів.

Продовження табл. 1.3

1	2
Насиченість асортименту	Загальна кількість окремих товарних позицій у всьому асортименті; відображає повноту пропозиції.
Гармонійність асортименту	Ступінь взаємопов'язаності та узгодженості товарних позицій між собою; забезпечує цілісність товарного портфеля.
Пріоритетність товарних груп	Визначення стратегічно важливих і рентабельних напрямів розвитку асортименту; допомагає концентрувати ресурси на ключових товарах.
Оновлення та модифікації асортименту	Правила введення нових товарів, зняття застарілих та оптимізація існуючих позицій; забезпечує адаптацію до ринку та інноваційний розвиток.

Джерело: складено автором на основі [4; 16]

Отже, структура асортиментної політики забезпечує логіку, узгодженість і системність управління асортиментом, що є необхідним для підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Таким чином, асортиментна політика підприємства є ключовим елементом управління товарною діяльністю, який визначає склад, структуру та розвиток товарного портфеля. Вона забезпечує задоволення потреб споживачів та підвищує рівень їхньої лояльності, що безпосередньо впливає на обсяги продажів і прибутковість компанії. Асортиментна політика дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги та зміцнювати позиції на ринку. Вона сприяє оптимізації використання виробничих, фінансових та маркетингових ресурсів, підвищуючи ефективність діяльності. Управління асортиментом забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури та технологічних інновацій. Вона також стимулює оновлення та розвиток товарного портфеля, сприяючи інноваційності та довгостроковому розвитку бізнесу. Принципи та структура асортиментної політики визначають логіку і послідовність управлінських рішень, що підвищує узгодженість дій різних підрозділів підприємства. Отже, ефективна асортиментна політика є необхідною умовою стабільного розвитку, ринкової конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

1.2. Система управління асортиментною політикою підприємства

Управління асортиментною політикою підприємства є важливим напрямом його стратегічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Воно визначає, які товари та послуги будуть запропоновані споживачам, у яких обсягах та для яких сегментів ринку. Ефективне управління асортиментом дозволяє задовольняти потреби клієнтів і підвищувати їхню лояльність. Воно сприяє збільшенню обсягів продажів та підвищенню прибутковості підприємства. Крім того, управління асортиментом забезпечує оптимальне використання виробничих, фінансових та маркетингових ресурсів. Воно допомагає підприємству швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та нові тенденції в споживчих уподобаннях [10].

Правильна асортиментна політика формує конкурентні переваги та зміцнює імідж компанії. Управління асортиментом є також інструментом інноваційного розвитку, оскільки стимулює оновлення товарного портфеля та впровадження нових продуктів. Воно забезпечує гармонійність і збалансованість товарної пропозиції, що підвищує ефективність діяльності підприємства. Отже, управління асортиментною політикою є ключовим фактором сталого розвитку та довгострокового успіху компанії на ринку.

Управління асортиментною політикою підприємства – це комплексна система планування, організації, контролю та коригування товарного асортименту з метою забезпечення задоволення потреб споживачів, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку [40].

Напрями системи управління асортиментною політикою підприємства узагальнено на рис. 1.2.

1. Формування асортименту. Це процес визначення складу товарних груп і конкретних позицій, які будуть запропоновані споживачам. Він включає аналіз потреб ринку, вивчення споживчих уподобань, дослідження конкурентів та оцінку виробничих можливостей підприємства. Мета цього напрямку – створити оптимальний та привабливий для клієнтів асортимент.

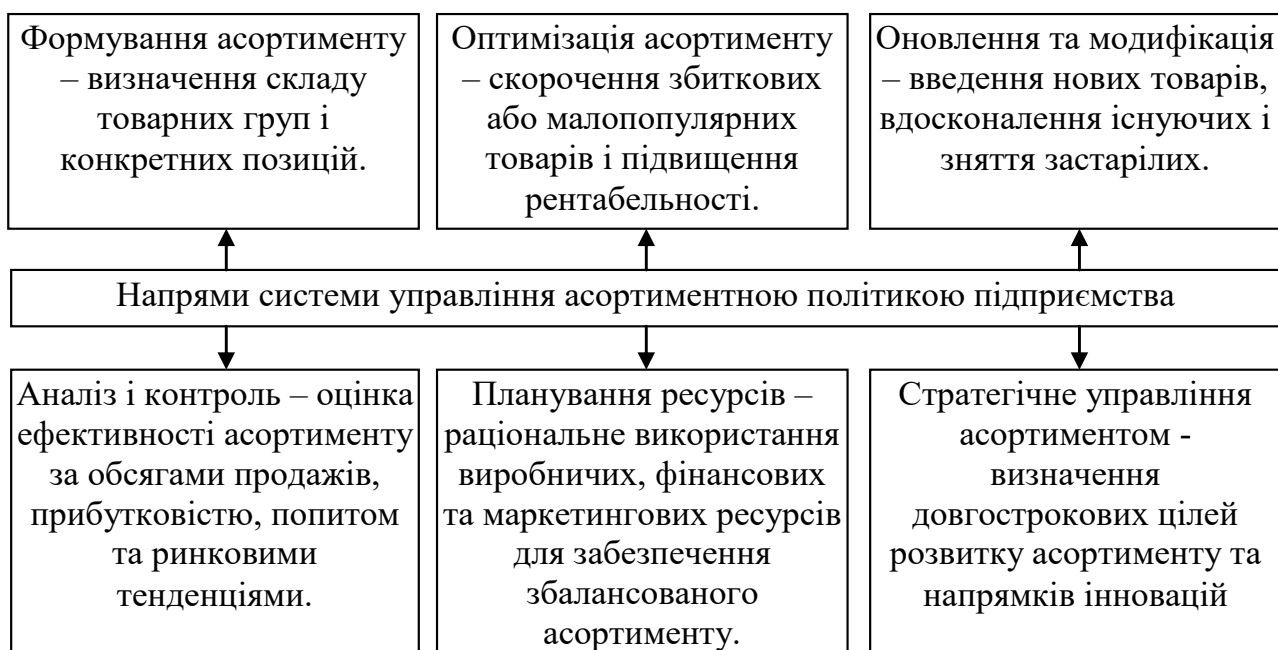


Рис. 1.2. Напрями системи управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: складено автором на основі [51; 64]

2. Оптимізація асортименту. Напрямок спрямований на підвищення ефективності товарного портфеля через скорочення збиткових, малопопулярних або застарілих товарів та концентрацію ресурсів на рентабельних позиціях. Оптимізація включає аналіз фінансових результатів, обсягів продажів, попиту та сезонності товарів. Це дозволяє підприємству економно використовувати ресурси та підвищувати загальну прибутковість.

3. Оновлення та модифікація асортименту. Цей напрямок полягає у введенні нових товарів, вдосконаленні існуючих та виведенні застарілих із продажу. Оновлення асортименту дозволяє підприємству реагувати на зміни споживчих потреб, технологічні інновації та ринкові тенденції, підтримуючи конкурентоспроможність.

4. Аналіз і контроль асортименту. Передбачає регулярне оцінювання ефективності товарного портфеля за ключовими показниками: обсягами продажів, прибутковістю, попитом, рентабельністю та конкурентною позицією на ринку. Аналіз дозволяє своєчасно виявляти проблемні позиції та приймати управлінські рішення щодо їх оптимізації або заміни [64].

5. Планування та використання ресурсів. Управління асортиментом потребує раціонального використання виробничих, фінансових, складських та маркетингових ресурсів. Планування включає визначення обсягів виробництва та закупівель, організацію логістики, забезпечення рекламної підтримки та координацію роботи підрозділів підприємства. Це дозволяє підтримувати збалансований асортимент і забезпечує ефективність усіх процесів.

6. Стратегічне управління асортиментом. Передбачає визначення довгострокових цілей розвитку асортименту, пріоритетних товарних груп та напрямків інновацій. Стратегія дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги, підтримувати стабільність на ринку та планомірно розширювати свій товарний портфель [51].

Асортиментна політика на підприємстві будується з урахуванням певних умов, що визначають ефективність формування та управління товарним портфелем. До основних умов належать [79]:

- попит споживачів – врахування потреб, очікувань та уподобань клієнтів для забезпечення відповідності товарної пропозиції ринковим запитам;
- конкурентне середовище – аналіз діяльності конкурентів, їх асортименту, цінової політики та маркетингових стратегій;
- виробничі можливості підприємства – наявність ресурсів, технологій, кваліфікації персоналу та потужностей для виробництва або закупівлі товарів;
- фінансові ресурси – забезпечення достатнього фінансування для закупівлі, виробництва, маркетингу та підтримки асортименту;
- маркетингові можливості – здатність підприємства просувати товари, організовувати рекламу, канали збуту та комунікації зі споживачами;
- сезонність та циклічність товарів – врахування змін попиту протягом року або життєвого циклу продуктів;
- регуляторні та законодавчі вимоги – дотримання норм і стандартів якості, сертифікації, санітарних та екологічних вимог;
- тенденції ринку та інновації – врахування нових технологій, модних трендів, змін у поведінці споживачів і ринкових умов.

Алгоритм формування та функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства представлено на рис. 1.3.

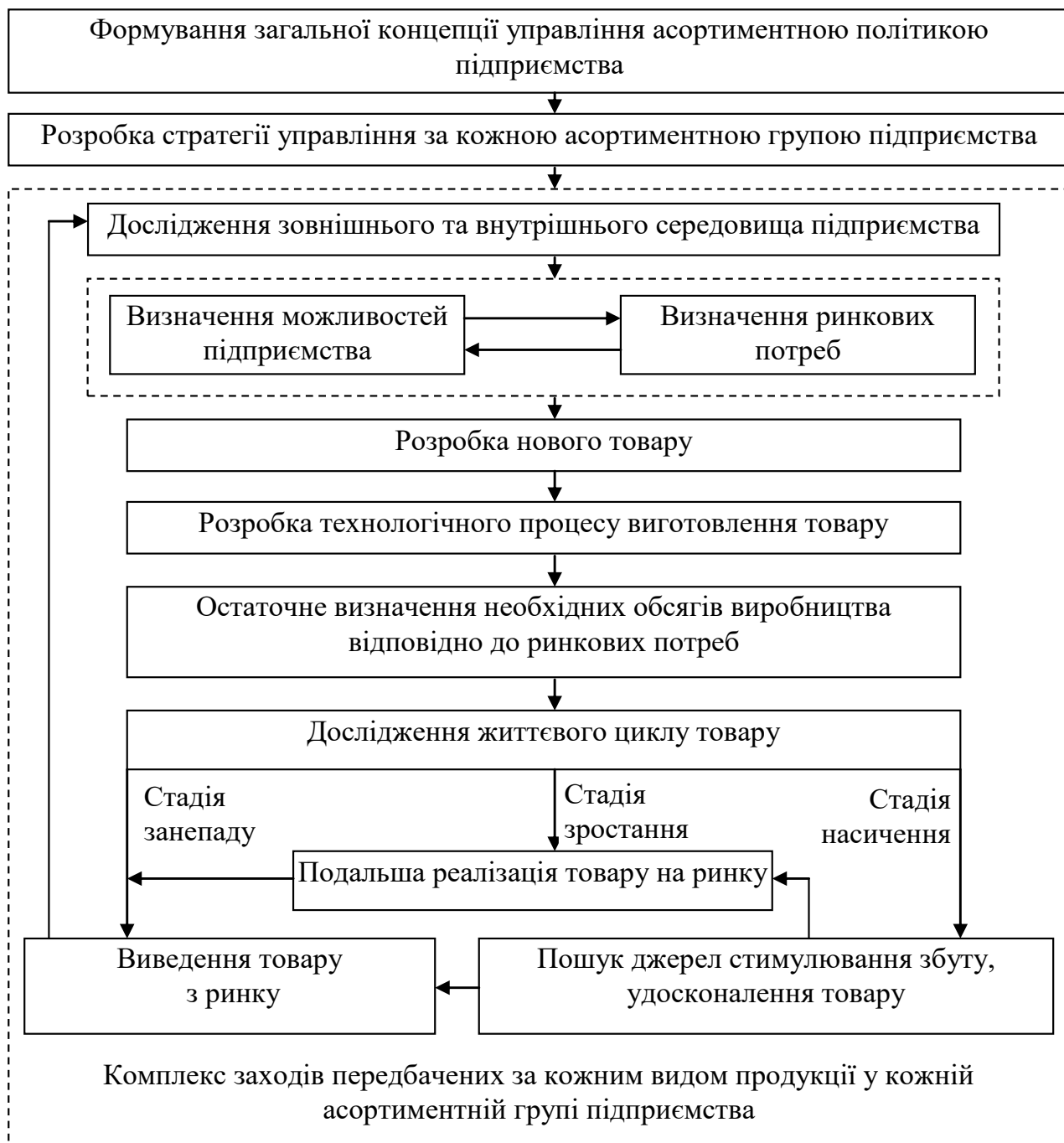


Рис. 1.3. Алгоритм формування та функціонування системи управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: складено автором на основі [75]

Запропонований алгоритм формування системи управління асортиментною політикою інтегрує всі основні підходи, що застосовуються в

управлінській науці. Зокрема, процесний підхід відображено через визначення ключових дій, які необхідно виконувати при управлінні асортиментом підприємства. Системний підхід проявляється у комплексному розгляді та одночасному врахуванні заходів для кожного товару в усіх асортиментних групах без винятку. Ситуаційний аспект алгоритму полягає в можливості варіювання управлінських впливів залежно від визначених стадій життєвого циклу продукції, що слугує основою для прийняття ефективних рішень [75].

В процесі формування системи управління асортиментною політикою підприємства можна говорити, що воно має реалізовуватись на трьох ієрархічних рівнях (рис. 1.4).

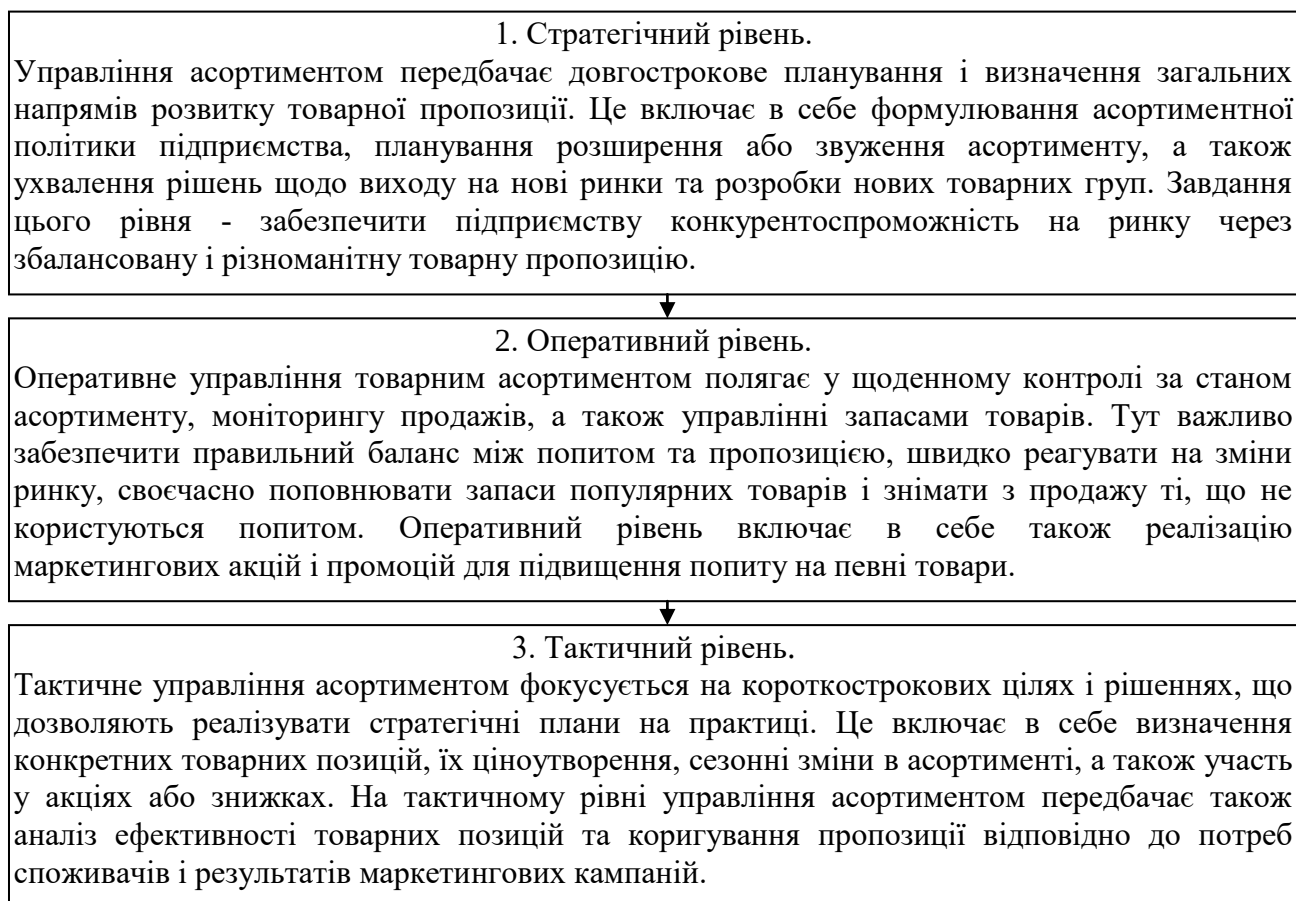


Рис. 1.4. Рівні управління асортиментною політикою підприємства

Джерело: складено автором на основі [53; 64]

У процесі формування товарного асортименту підприємство має враховувати широкий спектр чинників, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. До зовнішніх факторів належать потреби та

уподобання споживачів, поведінка конкурентів, ринкова кон'юнктура, економічні умови, законодавчі вимоги та технологічні тенденції. Внутрішні фактори включають виробничі можливості підприємства, наявність фінансових та матеріальних ресурсів, кваліфікацію персоналу, ефективність логістики та маркетингової підтримки [53].

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають враховуватись при формуванні товарного асортименту представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають враховуватись при формуванні товарного асортименту

Категорія чинників	Чинники	Вплив на формування асортименту
Зовнішні	Попит та потреби споживачів	Визначає, які товари і в яких обсягах пропонувати, щоб задовольнити клієнтів і підвищити лояльність.
	Конкурентне середовище	Аналіз асортименту конкурентів допомагає формувати унікальні пропозиції та підтримувати конкурентоспроможність.
	Ринкова кон'юнктура	Врахування економічних умов, тенденцій розвитку ринку та купівельної спроможності клієнтів.
	Законодавчі та регуляторні вимоги	Дотримання стандартів якості, сертифікації, санітарних та екологічних норм.
	Технологічні тенденції	Впровадження нових технологій, інновацій та сучасних продуктів у асортимент.
Внутрішні	Виробничі можливості підприємства	Наявність технологій, обладнання та кваліфікованого персоналу для виробництва товарів.
	Фінансові ресурси	Достатнє фінансування для закупівель, виробництва, маркетингу та підтримки асортименту.
	Логістика та складські потужності	Забезпечення ефективного зберігання, транспортування та доставки товарів.
	Маркетингові можливості	Здатність просувати товари, проводити рекламні кампанії та працювати з каналами збуту.
	Життєвий цикл продукції та сезонність	Планування введення нових товарів, виведення застарілих та врахування сезонного попиту.

Джерело: складено автором на основі [10; 17]

З метою забезпечення ефективного управлінського процесу асортимент кожного підприємства доцільно класифікувати на три основні групи [8; 37]:

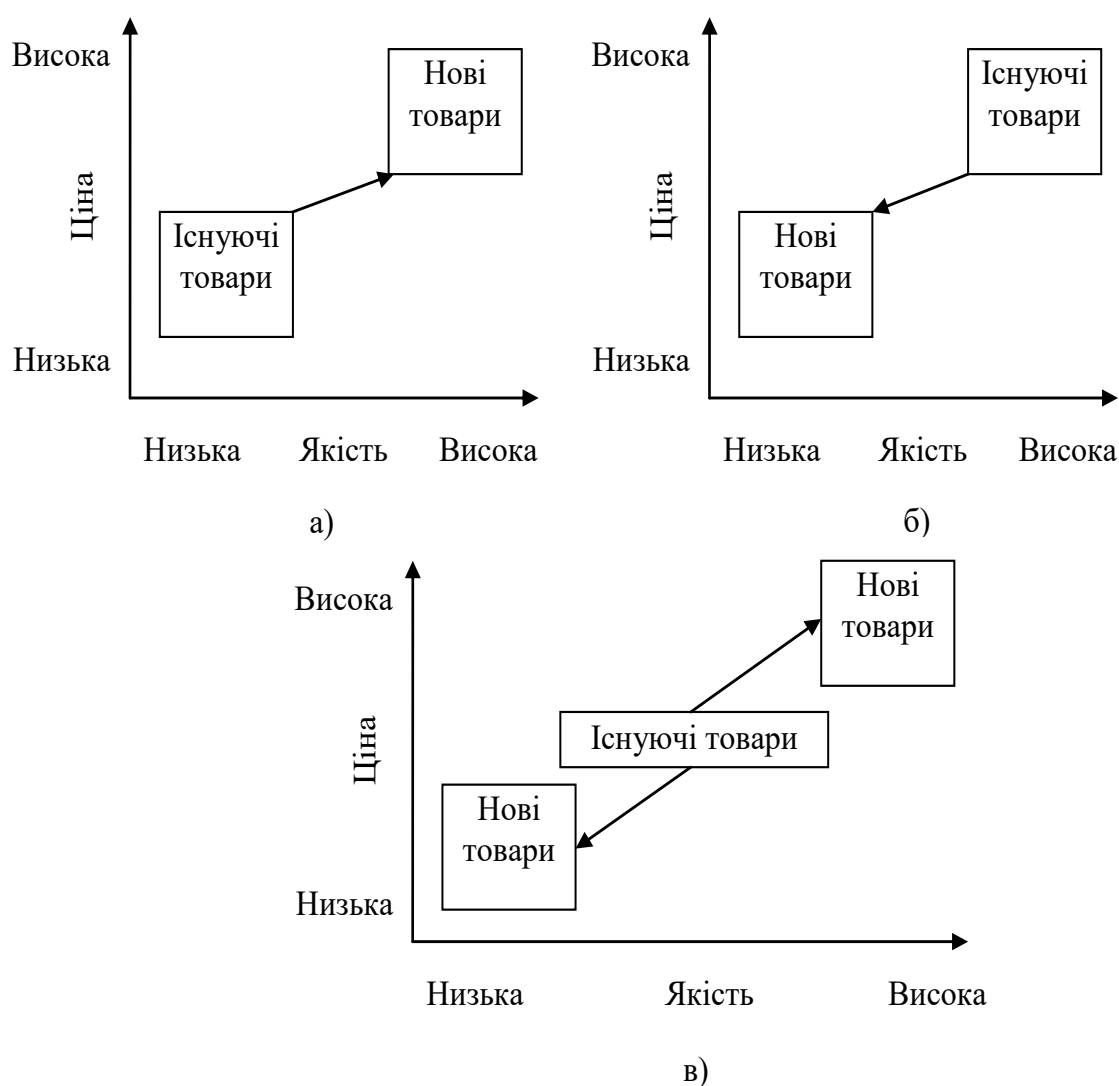
1. Основний (базовий) асортимент – товари, які складають ядро діяльності підприємства, забезпечують стабільний обсяг продажів і приносять основну

частину прибутку. Ця група характеризується високим попитом та стабільністю реалізації.

2. Допоміжний (додатковий) асортимент – товари, що доповнюють основний асортимент, задовольняють специфічні потреби споживачів або створюють додаткову цінність.

3. Інноваційний (експериментальний) асортимент – нові або експериментальні товари, які впроваджуються для тестування ринку, оцінки попиту та визначення перспектив розвитку асортименту.

Залежно від розвитку діяльності підприємство-виробник може формувати асортимент у таких напрямках (рис. 1.5).



а – вгору; б – вниз; в – в обох напрямках одночасно

Рис. 1.5. Підходи до формування товарного асортименту

Джерело: складено автором на основі [47; 54]

1. Вгору. У цьому випадку підприємство розширює асортимент, випускаючи більш дорогі, преміальні або інноваційні товари. Основна мета – задовольнити потреби споживачів з високими вимогами до якості, ексклюзивності та стандартів продукції. Така стратегія дозволяє зайняти нішу у високому ціновому сегменті та підвищити прибутковість за рахунок більшої маржі.

2. Вниз. Тут підприємство пропонує більш доступні, бюджетні або спрощені товари, орієнтуючись на споживачів із середнім або низьким рівнем доходу. Така стратегія сприяє збільшенню обсягів продажів, формуванню стабільного попиту та залученню масового сегмента клієнтів.

3. В обох напрямках одночасно. Це комбінований підхід, коли підприємство одночасно пропонує преміальні товари для високоплатоспроможних клієнтів та доступні продукти для масового ринку. Така стратегія дозволяє охопити ширший сегмент споживачів, підвищити конкурентні переваги та знизити ризики, пов'язані із залежністю від одного ринкового сегмента.

Методи формування асортиментної політики підприємства являють собою систематизовані способи та підходи, за допомогою яких підприємство визначає склад, структуру та пріоритети свого товарного асортименту. Вони дозволяють планувати, аналізувати, оптимізувати та контролювати асортимент, враховуючи потреби споживачів, ринкові умови, виробничі можливості та фінансові ресурси підприємства [48; 59].

Основні методи формування асортиментної політики підприємства представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні методи формування асортиментної політики підприємства

Метод	Суть та призначення
1	2
Аналіз попиту	Вивчення споживчих потреб, уподобань та обсягів продажів для визначення оптимального складу асортименту.
Сегментація товарів	Розподіл товарів на групи за певними ознаками (ціна, призначення, якість, життєвий цикл) для більш ефективного управління асортиментом.

Продовження табл. 1.5

1	2
Оцінка рентабельності	Визначення прибутковості кожного товару або групи товарів, щоб концентрувати ресурси на найбільш прибуткових позиціях.
Планування життєвого циклу продукції	Аналіз стадій розвитку товарів (впровадження, зростання, насичення, спад) для оптимального оновлення асортименту.
Оптимізація асортименту	Скорочення збиткових або малопопулярних товарів і концентрація на найбільш перспективних позиціях.
Маркетингові дослідження	Використання опитувань, анкет, фокус-груп та інших інструментів для прогнозування попиту та потреб ринку.
Економіко-математичні моделі	Застосування статистичних, прогнозних та оптимізаційних моделей для прийняття обґрунтованих рішень щодо асортименту.
Впровадження інноваційних товарів	Тестування нових продуктів на ринку, оцінка їх потенціалу та прийняття рішень про включення у постійний асортимент.

Джерело: складено автором на основі [3; 14; 36; 44]

Отже, методи формування асортиментної політики включають аналіз попиту, сегментацію товарів, визначення пріоритетності та рентабельності, планування життєвого циклу продукції, а також використання економіко-математичних і маркетингових моделей для прийняття обґрунтованих рішень щодо оновлення або розширення асортименту [66].

Таким чином, система управління асортиментною політикою підприємства є ключовим елементом ефективного функціонування та розвитку бізнесу. Вона забезпечує планування, організацію, контроль і коригування товарного асортименту відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей підприємства. Використання системного підходу дозволяє комплексно враховувати взаємозв'язок між усіма товарними групами та підрозділами підприємства. Інструменти управління сприяють оперативному прийняттю обґрунтованих рішень. Завдяки цьому підприємство може оптимізувати асортимент, підвищити рентабельність та ефективно використовувати ресурси. Система управління також дозволяє адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та впроваджувати інноваційні товари. Вона сприяє збільшенню конкурентних переваг та формуванню стабільного попиту серед споживачів. Отже, ефективна система управління асортиментною політикою є необхідною умовою сталого розвитку, фінансової стабільності та успіху підприємства на ринку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності асортиментної політики підприємства

Діагностика та оцінювання ефективності сформованої асортиментної політики підприємства є важливим етапом управлінського процесу. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони товарного портфеля та своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз ефективності асортименту допомагає оцінити рівень задоволення потреб споживачів та відповідність продукції ринковому попиту. Це дає змогу оптимізувати структуру асортименту, підвищити прибутковість та зменшити витрати на виробництво і зберігання товарів [10].

Діагностика включає оцінку популярності товарних груп, рентабельності кожної позиції та стабільності попиту. Вона також дозволяє визначити доцільність введення нових товарів або виведення застарілих із асортименту. Оцінювання ефективності є основою для стратегічного планування та розвитку підприємства. Воно забезпечує гнучкість управління і здатність оперативно реагувати на зміни ринку. Використання сучасних аналітичних інструментів підвищує точність оцінки та сприяє прийняттю ефективних рішень. Отже, діагностика і оцінювання асортиментної політики є необхідними для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Метою оцінки ефективності сформованої асортиментної політики підприємства є визначення ступеня відповідності асортименту ринковим потребам і стратегічним цілям компанії, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності товарного портфеля.

Конкретні завдання оцінки включають [17; 38]:

- аналіз прибутковості та обсягів продажів окремих товарних груп і позицій;
- виявлення популярних та малопопулярних товарів для оптимізації асортименту;
- оцінку відповідності асортименту потребам різних сегментів споживачів;

- визначення доцільності введення нових товарів або виведення застарілих;
- контроль ефективності використання виробничих, фінансових та маркетингових ресурсів;
- підвищення гнучкості підприємства та здатності швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Отже, оцінка ефективності асортиментної політики забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяє сталому розвитку підприємства.

Асортимент товарів характеризується такими параметрами, як широта, глибина (довжина), насиченість і раціональність, гармонійність [38].

Показником широти асортименту є відносний показник, такий як коефіцієнт широти. Під коефіцієнтом широти асортименту товарів розуміється відношення числа різновидів товару, що перебувають у продажу, до числа товарів, передбачених преїскурантами й договірними зобов'язаннями [39]:

$$K_{ш} = \frac{Ш_{д}}{Ш_{б}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де Ш_д – широта дійсна; Ш_б – базова широта за преїскурантом.

Відносним показником повноти асортименту є коефіцієнт повноти, який отримують шляхом розрахунку відношення дійсної повноти (кількості асортиментних одиниць в однорідній групі) до базового значення повноти [39]:

$$K_{п} = \frac{П_{д}}{П_{б}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де П_д – повнота дійсна; П_б – базова повнота за преїскурантом.

Як відомо, чим більше повнота асортименту, тим вище ймовірність того, що споживчий попит на товари певної групи буде задоволено.

Відносним показником стійкості асортименту є коефіцієнт стійкості, який показує частку товару, що користується постійним попитом [39]:

$$K_{с} = \frac{С}{Ш_{с}} \times 100\% \quad (1.3)$$

де С – кількість видів, що користуються постійним попитом; Ш_с – загальна

кількість видів і найменувань товарів тих самих однорідних груп.

Ще одним показником асортименту є новизна асортименту. Новизна асортименту – це здатність набору товарів задовольняти потреби, що постійно змінюються, за рахунок нових товарів [39]:

$$K_n = \frac{H}{Ш_\phi} \times 100\% \quad (1.4)$$

H – кількість нових товарів у загальному переліку; $Ш_\phi$ – фактична ширина асортименту.

Раціональність асортименту – це здатність набору товарів найбільш повно задовольняти реально обґрунтовані потреби різних сегментів споживачів. Відносним показником раціональності асортименту є коефіцієнт раціональності. Коефіцієнт раціональності асортименту визначається за формулою [39]:

$$K_p = \frac{K_{ш} \times B_{ш} + K_n \times B_n + K_c \times B_c + K_{н} \times B_{н}}{4} \quad (1.5)$$

де $K_{ш}$ – коефіцієнт широти; K_p – коефіцієнт повноти; K_c – коефіцієнт стійкості; $K_{н}$ – коефіцієнт оновлення; $B_{ш}$ – коефіцієнт вагомості широти; B_p – коефіцієнт вагомості повноти; B_c – коефіцієнт вагомості стійкості; $B_{н}$ – коефіцієнт вагомості оновлення.

Коефіцієнт вагомості характеризує питому частку кожного з показників під час формування споживчих переваг, що впливають на збут товарів. Сума всіх коефіцієнтів вагомості дорівнює 1, при цьому $B_{ш} = 0,1$, $B_p = 0,4$, $B_c = 0,2$, $B_{н} = 0,3$.

У процесі управління асортиментною політикою підприємства важливо застосовувати ефективні інструменти, які дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такі інструменти забезпечують всебічний аналіз структури асортименту, оцінку його ефективності та дозволяють швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури й споживчих уподобань [47].

Використання методів, таких як ABC-аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG, а також постійний моніторинг попиту і тенденцій ринку, допомагає виявляти

найбільш перспективні та рентабельні товарні позиції. Крім того, застосування цих інструментів на кожному етапі управлінського процесу - від визначення стратегічних цілей до прийняття рішень про оновлення або оптимізацію асортименту - забезпечує системність і послідовність дій. Це дозволяє підприємству раціонально розподіляти ресурси, підвищувати ефективність виробництва та збуту, а також мінімізувати ризики, пов'язані з низькоприбутковими товарами [8; 18; 38].

Аналізуючи найбільш поширені методичні підходи до роботи з товарним асортиментом А.Ю. Могилова та М.С. Рохлін запропонували три групи чинників, а саме: чинники класифікації асортименту, чинники, що формують асортимент та чинники, що оптимізують асортимент (рис. 1.6).

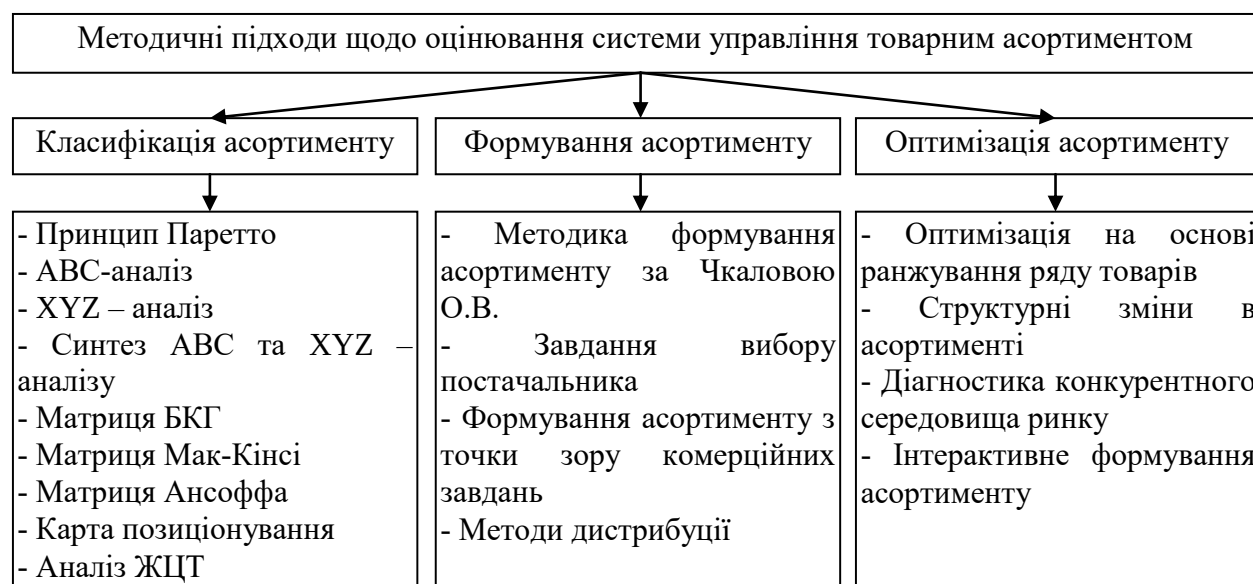


Рис. 1.6. Методичні підходи щодо оцінювання системи управління товарним асортиментом підприємства за А.Ю. Могиловою та М.С. Рохліним

Джерело: складено автором на основі [17; 42]

Для формування та оцінювання товарного асортименту, а також асортиментної політики підприємства загалом, застосовується широкий спектр методів та аналітичних інструментів, які підбираються залежно від конкретних цілей і завдань управління. За дослідженнями А.О. Костроміна та І.А. Абрамовича, всі методи можна поділити на три основні групи [42]:

- методи визначення споживчих переваг, які дозволяють виявити потреби

та очікування клієнтів;

- методи економічного аналізу, що оцінюють фінансову ефективність товарних позицій та рентабельність асортименту;

- методи портфельного аналізу, які допомагають визначити стратегічну значущість кожної товарної групи та приймати рішення щодо оптимізації асортименту.

Використання цих методів у комплексі забезпечує всебічну оцінку асортименту та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Систематизація методів оцінювання ефективності системи управління асортиментною політикою підприємства представлена на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Методи оцінювання системи управління асортиментною політикою

Джерело: складено автором на основі [10; 48; 64]

На нашу думку, всі зазначені методи об'єднує спільна мета – проведення комплексного дослідження товарного асортименту підприємства. Використання різних аналітичних та стратегічних методів дає змогу підприємству всебічно оцінити ефективність існуючого асортименту, виявити його сильні та слабкі сторони, а також зрозуміти поточні потреби ринку і споживачів. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо оптимізації, оновлення чи розширення товарного портфеля. Крім того, він дозволяє адаптувати асортимент до змін попиту, економічної ситуації та ринкових тенденцій, підвищуючи гнучкість підприємства.

Систематичне застосування цих методів сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів і формує довіру до бренду. Також це дозволяє підприємству ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати на неефективні товари та концентрувати увагу на перспективних позиціях. У підсумку, комплексне дослідження асортименту є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [48].

Ефективне використання аналітичних і стратегічних інструментів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та формує стабільний попит серед цільових споживачів. У підсумку, такі підходи забезпечують гнучкість управління асортиментом, стимулюють інноваційний розвиток і дозволяють досягати довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Інструменти, які доцільно застосовувати в процесі формування асортиментної політики, включають аналітичні, стратегічні та організаційні засоби, що забезпечують ефективне формування, оцінку та оптимізацію асортименту. Вони дозволяють підприємству здійснювати комплексний аналіз товарного портфеля, виявляти перспективні та низькорентабельні позиції, планувати оновлення асортименту та коригувати його структуру відповідно до потреб ринку [83].

Аналітичні інструменти сприяють точній оцінці ефективності окремих товарних груп, стратегічні – формуванню довгострокових планів розвитку

асортименту, а організаційні – координації дій підрозділів підприємства для реалізації прийнятих рішень. Характеристика та призначення цих інструментів на різних етапах управлінського процесу наведена у табл. 1.6, що дозволяє наочно побачити їх функціональне значення та взаємозв'язок.

Таблиця 1.6

Характеристика аналітичних інструментів, які доцільно використовувати на відповідному етапі процесу управління асортиментною політикою

Етап процесу управління асортиментною політикою	Аналітичні інструменти
Встановлення цілей підприємства	- SWOT-аналіз - PEST-аналіз - Стратегічне планування (Balanced Scorecard) - Аналіз місії та візії підприємства
Формування завдань асортиментної політики відповідно до цілей	- SMART-підхід для постановки завдань - Стратегія диференціації продукції - Позиціонування товарних груп (Brand Matrix)
Визначення показників для аналізу	- KPI для оцінки ефективності (доходи, маржинальність, обсяги збуту) - BCG-матриця - ABC/XYZ-аналіз - Аналіз життєвого циклу товару
Виявлення слабких місць і можливостей	- GAP-аналіз (аналіз розривів між бажаним і фактичним станом) - Бенчмаркінг (порівняння з конкурентами) - Опитування споживачів / анкетування - Аналіз споживчих переваг
Прийняття рішень щодо формування або оновлення асортименту	- Асортиментна матриця - Прогнозування попиту - Портфельний аналіз товарів - Розрахунок рентабельності та коефіцієнтів асортименту (стійкості, оновлення, розширення)

Джерело: складено автором на основі [71; 74; 79; 85]

Використання комплексного набору інструментів забезпечує системність дій, підвищує конкурентоспроможність підприємства та дозволяє ефективно задовольняти потреби цільових споживачів. Крім того, такий підхід сприяє раціональному використанню ресурсів.

Для формування критеріїв ефективності асортиментної політики підприємства застосовується управлінська оцінка, яка охоплює три основні аспекти [85]:

1. Економічний критерій. Він оцінює фінансову ефективність асортименту та його вплив на прибутковість підприємства. До показників цього критерію належать обсяг продажів, прибуток від реалізації окремих товарних груп, рентабельність асортиментних позицій, а також рівень використання ресурсів для виробництва та збуту. Економічний критерій дозволяє визначити, які товари є найбільш прибутковими і які потребують оптимізації або виключення з асортименту.

2. Організаційний критерій. Цей аспект оцінює внутрішню ефективність управління асортиментом. Він включає аналіз організаційних процесів, логістики, координації між підрозділами підприємства, ефективність управлінських рішень щодо формування, оновлення та контролю асортименту. Організаційний критерій допомагає виявити слабкі місця в управлінській системі та підвищити скоординованість дій всіх служб підприємства.

3. Соціальний критерій. Соціальний аспект оцінює вплив асортиментної політики на задоволення потреб споживачів, формування лояльності клієнтів та іміджу підприємства на ринку. Він також враховує створення робочих місць, рівень обслуговування, дотримання етичних та екологічних стандартів. Соціальний критерій дозволяє підприємству формувати позитивний соціальний та корпоративний імідж, що сприяє сталому розвитку та довгостроковим конкурентним перевагам.

Таким чином, оцінка ефективності асортиментної політики підприємства є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дозволяє всебічно аналізувати товарний портфель, визначати прибуткові та малоефективні позиції, а також оцінювати відповідність асортименту потребам ринку. Використання економічних, організаційних та соціальних критеріїв забезпечує комплексний підхід до оцінки результатів асортиментної політики. Завдяки цьому підприємство може оптимізувати структуру асортименту, підвищити рентабельність та покращити задоволення споживачів. В цілому, систематична оцінка ефективності сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері асортиментної політики підприємства

Нормативно-правове забезпечення відіграє важливу роль у формуванні та реалізації асортиментної політики підприємства. Воно встановлює рамки діяльності, визначає обов'язкові стандарти якості продукції та регулює взаємодію з ринком і споживачами. Дотримання законодавчих вимог дозволяє уникати правових ризиків і забезпечує стабільність управлінських рішень. Нормативні акти регламентують правила сертифікації товарів, стандарти безпеки, санітарні та екологічні норми, що впливають на формування асортименту. Вони також визначають умови реклами, маркування та просування продукції на ринку [33].

Правове забезпечення сприяє прозорості діяльності підприємства і підвищує довіру споживачів. Воно дозволяє підприємству адаптувати асортимент до вимог державних і міжнародних стандартів. Дотримання нормативів є основою для ефективної взаємодії з контролюючими органами та партнерами. Крім того, законодавчі рамки стимулюють підприємство до інновацій та впровадження високоякісних товарів. Таким чином, нормативно-правове забезпечення є невід'ємною складовою ефективною асортиментної політики і забезпечує стабільний розвиток підприємства на ринку.

До основних напрямів нормативно-правового забезпечення у сфері асортиментної політики підприємства слід віднести наступні [6; 38]:

1. Регулювання стандартів якості та безпеки продукції. Цей напрям передбачає встановлення вимог до виробництва та реалізації товарів, зокрема відповідності державним та міжнародним стандартам (ДСТУ, ISO, HACCP тощо). Він забезпечує безпеку споживачів, контроль якості продукції та зменшення ризиків реклаमाцій і штрафів для підприємства.

2. Сертифікація та ліцензування товарів. Включає обов'язкову сертифікацію певних видів продукції та отримання ліцензій на виробництво або продаж, що підтверджує відповідність товарів нормативним вимогам і

підвищує довіру споживачів.

3. Регламентація маркування та реклами продукції. Встановлює правила інформації про товар, його склад, термін придатності, умови використання та інші обов'язкові елементи маркування. Також визначає допустимі форми реклами, що запобігає недобросовісній конкуренції та вводить споживачів в оману.

4. Екологічні та санітарні вимоги. Передбачає дотримання екологічних стандартів та норм охорони здоров'я при виробництві та реалізації товарів. Це дозволяє підприємству формувати екологічно безпечний асортимент і відповідати суспільним очікуванням щодо сталого розвитку.

5. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Включає законодавчі акти щодо імпорту та експорту товарів, митне оформлення та відповідність міжнародним стандартам. Це важливо для підприємств, які імпортують або експортують продукцію, і впливає на формування асортименту.

6. Захист прав споживачів. Встановлює обов'язки підприємства щодо гарантій, повернення товарів, компенсацій та розкриття повної інформації про продукт. Цей напрям сприяє підвищенню довіри та лояльності клієнтів.

7. Врегулювання торгових угод і контрактів. Визначає правила укладення договорів постачання та збуту, захисту інтересів сторін та дотримання умов поставки товарів. Це забезпечує стабільність асортиментної пропозиції і знижує ризики перебоїв у постачанні.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління асортиментною політикою підприємства узагальнено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління
асортиментною політикою підприємства

№	Назва закону	Загальна характеристика
1	2	3
1	Закон України «Про захист прав споживачів» [23]	Встановлює права споживачів на безпечну та якісну продукцію, гарантії, повернення товарів і компенсації; впливає на формування асортименту з урахуванням споживчих потреб.

Продовження табл. 1.7

1	2	3
2	Закон України «Про рекламу» [29]	Регламентує правила реклами товарів, забороняє недобросовісну рекламу, забезпечує достовірність інформації про продукцію.
3	Закон України «Про стандартизацію» [30]	Встановлює стандарти якості, вимоги до продукції, що дозволяє підприємству формувати відповідний асортимент, який відповідає нормам.
4	Закон України «Про захист економічної конкуренції» [22]	Регулює конкуренцію на ринку, запобігає монополізації та недобросовісній конкуренції; впливає на асортиментну стратегію та цінову політику.
5	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [24]	Визначає правила імпорту та експорту товарів, митні вимоги, сертифікацію продукції; важливий для формування імпортного та експортного асортименту.
6	Закон України «Про ціни і ціноутворення» [32]	Регламентує порядок формування цін на товари та послуги, що впливає на асортиментну політику та маркетингові стратегії.
7	Закон України «Про екологічну експертизу» [21]	Встановлює вимоги до екологічної безпеки продукції та виробництва, сприяє формуванню екологічно безпечного асортименту.
8	Закон України «Про інноваційну діяльність» [26]	Стимулює розробку і впровадження інноваційних товарів, що дозволяє оновлювати асортимент та підвищувати його конкурентоспроможність.
9	Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [27]	Захищає інтелектуальні права на нові технології та продукцію; важливий при формуванні унікального асортименту.
10	Закон України «Про авторське право і суміжні права» [20]	Захищає права на творчі продукти та дизайн товарів, що впливає на розвиток оригінального асортименту.
11	Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [31]	Визначає вимоги до технічної відповідності товарів і контроль за їх дотриманням; забезпечує стандартизацію асортименту.
12	Закон України «Про інвестиційну діяльність» [25]	Регламентує умови інвестування у виробництво нових товарів, що впливає на оновлення та розширення асортименту.
13	Закон України «Про природні монополії» [28]	Встановлює правила діяльності підприємств-монополістів, що може впливати на асортимент продукції у відповідних галузях.

Джерело: складено автором

Необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення формування асортиментної політики підприємств в Україні обумовлена низкою чинників, що впливають на ефективність управління товарним портфелем. По-перше, сучасні ринкові умови характеризуються високою динамікою попиту, появою нових технологій та інноваційних продуктів, що вимагає гнучкого і

адаптивного правового регулювання. По-друге, існуючі нормативні акти часто містять прогалини або недостатньо деталізовані положення щодо стандартизації, сертифікації та контролю якості товарів, що ускладнює формування конкурентоспроможного асортименту. По-третє, розвиток зовнішньоекономічної діяльності потребує гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та регламентами, щоб забезпечити ефективний імпорт і експорт товарів. Також важливо враховувати соціальні та екологічні аспекти, дотримання яких стає критерієм конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Удосконалення нормативно-правового поля сприятиме більш прозорому і передбачуваному процесу управління асортиментом, зменшенню ризиків правових порушень і підвищенню довіри споживачів. Крім того, воно дозволить підприємствам ефективніше планувати оновлення та розширення асортименту, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Таким чином, модернізація правового забезпечення є необхідною умовою для підвищення ефективності асортиментної політики та сталого розвитку українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері асортиментної політики підприємства являє собою систему збору, обробки, зберігання та використання даних, які необхідні для планування, контролю та прийняття управлінських рішень щодо формування та оптимізації товарного асортименту. Воно охоплює інформацію про ринковий попит, споживчі переваги, обсяги продажів, конкурентне середовище, постачальників, виробничі ресурси та фінансові показники. Така система забезпечує своєчасну передачу актуальної інформації керівникам та спеціалістам підприємства, дозволяючи їм аналізувати ефективність асортименту, прогнозувати зміни попиту, планувати оновлення товарних груп і приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Інформаційне забезпечення також сприяє підвищенню гнучкості підприємства, мінімізації ризиків та підтримці конкурентоспроможності на ринку [41].

Системи інформаційного забезпечення управління товарним асортиментом підприємств включають комплекс програмних, технічних та аналітичних засобів, які дозволяють збирати, обробляти, зберігати та аналізувати інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. До їх складу належать [3; 15; 38]:

1. Програмні засоби управління. До цієї категорії належать ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-системи (Customer Relationship Management) та спеціалізоване програмне забезпечення для ведення обліку товарів, контролю запасів, планування асортименту та автоматизації замовлень. ERP-системи забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих і логістичних процесів, що дозволяє відстежувати товарний портфель у режимі реального часу. CRM-системи фокусуються на взаємодії з клієнтами, аналізі їхніх потреб і поведінки, що дозволяє формувати асортимент, орієнтований на попит.

2. Бази даних та інформаційні ресурси. Сюди входять внутрішні джерела даних (дані про продажі, запаси, постачальників, собівартість товарів) і зовнішні (ринкові дослідження, статистика галузі, конкурентна інформація, демографічні дані). Використання таких баз дозволяє підприємству робити прогнози попиту, визначати тенденції ринку та швидко реагувати на зміни у споживчих перевагах.

3. Аналітичні інструменти. До них належать методи статистичного аналізу, ABC/XYZ-аналіз для визначення пріоритетності товарних позицій, SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін асортименту, матриця BCG для класифікації товарів за прибутковістю та темпами росту ринку, а також моделі прогнозування попиту та оцінки рентабельності. Ці інструменти дозволяють комплексно оцінювати ефективність асортименту і приймати обґрунтовані рішення щодо його оптимізації.

4. Комунікаційні та інтеграційні засоби. Включають платформи для обміну інформацією між підрозділами підприємства, інтеграцію з постачальниками, логістичними та дистриб'юторськими службами, а також канали взаємодії з клієнтами. Це забезпечує своєчасний потік інформації, узгодженість дій та

оперативну корекцію асортиментної політики.

5. Системи контролю та моніторингу. Ці системи дозволяють відстежувати рух товарів, виконання планів продажів, дотримання стандартів якості, термінів поставки та попиту на ринку. Вони забезпечують оперативне виявлення проблемних позицій у асортименті і дозволяють вчасно приймати управлінські рішення щодо їх оновлення, виведення або заміни.

У комплексі всі представлені системи створюють ефективне інформаційне середовище для управління асортиментом, що забезпечує [47]:

- планування і оптимізацію товарного портфеля;
- підвищення рентабельності і конкурентоспроможності;
- швидку адаптацію до змін ринку та споживчих уподобань;
- зниження ризиків через своєчасну інформацію про проблемні позиції.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими складовими ефективного управління асортиментною політикою підприємства. Правова база встановлює рамки діяльності, визначає стандарти якості, безпеки та реклами продукції, що дозволяє підприємству діяти в межах закону та уникати правових ризиків. Водночас інформаційне забезпечення забезпечує своєчасний збір, обробку та аналіз даних про ринок, споживчі потреби, конкурентів та внутрішні ресурси. Поєднання цих двох елементів дозволяє формувати обґрунтовану і гнучку асортиментну політику, яка відповідає сучасним ринковим умовам. Інформаційні системи сприяють оптимізації товарного портфеля, підвищенню рентабельності та оперативному прийняттю рішень щодо оновлення асортименту. Нормативно-правове забезпечення підтримує легітимність і прозорість цих рішень, створюючи довіру споживачів і партнерів. Комплексне використання правових і інформаційних ресурсів дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринку та підтримувати конкурентні переваги. Отже, інтеграція нормативно-правового та інформаційного забезпечення є основою стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його асортиментної політики.

Висновки до розділу 1

Асортиментна політика підприємства – це цілеспрямована, системна та безперервна діяльність, спрямована на формування, підтримку, оновлення й оптимізацію структури товарного асортименту відповідно до стратегічних цілей підприємства, вимог ринкової кон'юнктури та змін у споживчих потребах. Вона поєднує управлінські, маркетингові та виробничі рішення, що забезпечують узгодження можливостей підприємства з динамікою зовнішнього середовища. Асортиментна політика включає визначення широти, глибини, насиченості та гармонійності асортименту, а також механізми його адаптації до тенденцій ринку.

Управління асортиментом забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури та технологічних інновацій. Вона також стимулює оновлення та розвиток товарного портфеля, сприяючи інноваційності та довгостроковому розвитку бізнесу. Принципи та структура асортиментної політики визначають логіку і послідовність управлінських рішень, що підвищує узгодженість дій різних підрозділів підприємства. Отже, ефективна асортиментна політика є необхідною умовою стабільного розвитку, ринкової конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

У процесі формування товарного асортименту підприємство має враховувати широкий спектр чинників, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. До зовнішніх факторів належать потреби та уподобання споживачів, поведінка конкурентів, ринкова кон'юнктура, економічні умови, законодавчі вимоги та технологічні тенденції. Внутрішні фактори включають виробничі можливості підприємства, наявність фінансових та матеріальних ресурсів, кваліфікацію персоналу, ефективність логістики та маркетингової підтримки.

Система управління асортиментною політикою підприємства є ключовим елементом ефективного функціонування та розвитку бізнесу. Вона забезпечує планування, організацію, контроль і коригування товарного асортименту

відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей підприємства. Використання системного підходу дозволяє комплексно враховувати взаємозв'язок між усіма товарними групами та підрозділами підприємства. Інструменти управління сприяють оперативному прийняттю обґрунтованих рішень. Завдяки цьому підприємство може оптимізувати асортимент, підвищити рентабельність та ефективно використовувати ресурси.

Діагностика та оцінювання ефективності сформованої асортиментної політики підприємства є важливим етапом управлінського процесу. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони товарного портфеля та своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз ефективності асортименту допомагає оцінити рівень задоволення потреб споживачів та відповідність продукції ринковому попиту. Це дає змогу оптимізувати структуру асортименту, підвищити прибутковість та зменшити витрати на виробництво і зберігання товарів.

Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дозволяє всебічно аналізувати товарний портфель, визначати прибуткові та малоефективні позиції, а також оцінювати відповідність асортименту потребам ринку. Використання економічних, організаційних та соціальних критеріїв забезпечує комплексний підхід до оцінки результатів асортиментної політики. Завдяки цьому підприємство може оптимізувати структуру асортименту, підвищити рентабельність та покращити задоволення споживачів.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими складовими ефективного управління асортиментною політикою підприємства. Правова база встановлює рамки діяльності, визначає стандарти якості, безпеки та реклами продукції, що дозволяє підприємству діяти в межах закону та уникати правових ризиків. Водночас інформаційне забезпечення забезпечує своєчасний збір, обробку та аналіз даних про ринок, споживчі потреби, конкурентів та внутрішні ресурси. Поєднання цих двох елементів дозволяє формувати обґрунтовану і гнучку асортиментну політику.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

В процесі дослідження питань формування асортиментної політики підприємства будемо звертати нашу увагу на відому компанію в галузі виробництва кондитерських виробів, а саме ТОВ «Київський БКК».

Київський булочно-кондитерський комбінат (ТОВ «Київський БКК») - це провідний національний виробник кондитерських виробів, що спеціалізується на виготовленні тортів та тістечок, основне кондитерське підприємство холдингу ПАТ «Київхліб». Станом на 2022 рік ТОВ «Київський БКК» був найбільшим булочно-кондитерським комбінатом в Україні. Станом на 2024 рік компанія являється лідером ринку, частка полиці якої в роздрібних мережах становить 50% [36].

Київський булочно-кондитерський комбінат почав працювати як новобудова радянської доби 30 квітня 1930 року з виготовлення хліба. Компанія бере свій початок з 19 сторіччя, коли на території одного з промислових майданчиків Києва, який пізніше увійшов до складу компанії, був створений триповерховий паровий млин і розпочато виробництво пшеничного і житнього борошна. Поступово підприємство реконструювалося, збільшувало асортимент і не припиняло своєї роботи, встигнувши вирости від маленького млина до лідера категорії м'яких кондитерських виробів.

Станом на 2012 рік структуру виробництва формували два основних цехи - булочний та кондитерський, а також допоміжний цех - картонажний. Підприємство виробляло понад 150 видів хліба, булочних, дієтичних та діабетичних виробів і близько 200 найменувань кондитерських виробів, серед яких торти, тістечка, рулети, зефір, печиво, кекси, східні солодоці. Хліб з плющеного зерна пшениці власної розробки з борошна суміші пшеничного і житнього сіяного, що набував популярності за добу виготовляли близько 10-12

тонн. Загальний же добовий обсяг хлібної продукції сягав 30 тонн. За тоннажем в структурі виробництва переважали хлібобулочні вироби, споживачами яких були переважно мешканці Києва і столичної області. Однак пріоритетною була кондитерська група - тортів, тістечок і кексів, загалом близько 7 тонн на добу.

Найбільші обсяги виготовлення кондитерських виробів першого промислового виробника хлібобулочної продукції у місті Києві були зосереджені на булочно-кондитерському комбінаті та хлібокомбінаті №12 [36].

На початку липня 2010 році стало відомо про розгляд компанією можливості перенесення потужностей історичного виробничого майданчика підприємства площею 1,5 гектари з Солдатської слобідки в Шевченківському районі Києва до Микільської Борщагівки в Святошинському районі на виробничий майданчик «Хлібокомбінату №12», яке компанія офіційно не коментувала. Процес було завершено навесні 2013 року. Обладнання комбінату передано до хлібокомбінату на Борщагівці, більша частина персоналу - понад 200 осіб були переведені.

28 квітня 2017 року між ТОВ «Київський БКК» та ПрАТ «Київхліб» було укладено договір комерційної концесії, відповідно до якого ПрАТ «Київхліб» передав право на використання знаків за десятьма свідоцтвами з метою виготовлення та продажу товарів, маркованих знаками за цими свідоцтвами, і ще два відповідно до додаткової угоди від 26 березня 2018 року. Також ТОВ «Київський БКК» є власником п'яти охоронних документів Європейського Союзу на комбіновані знаки для товарів і послуг, які містять у своєму складі словесний елемент «БКК».

У 2018 році було подано заперечення щодо реєстрації знака для товарів і послуг «БКК Харків Безлюдівський кондитерський комбінат», яке задовольнило рішення Апеляційної палати від 28 лютого 2018 року залишено чинним рішенням від 30 серпня 2018 року [36].

У 2020 році колегія Апеляційної палати керуючись Паризькою конвенцією про охорону промислової власності, Законом України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», Регламентом Апеляційної палати Міністерства

економічного розвитку і торгівлі України, Порядком визнання знака добре відомим в Україні Апеляційною палатою Державної служби інтелектуальної власності України вирішила визнати знак «БКК» добре відомим в Україні відносно ТОВ «Київський БКК» та ПрАТ «Київхліб» для товарів 30 класу МКТП «торти, тістечка» станом на 31 грудня 2017 року.

Станом на 2025 рік в асортименті підприємства понад 90 позицій бісквітно-кремової продукції, виробничі потужності складають близько 20 тонн кондитерських виробів на добу. Продукція виробництва ТОВ «Київський БКК» постачається в усі національні торговельні мережі України та експортується в Європу, Північну Америку і в країни Близького Сходу. Вся продукція підприємства додатково маркується знаком «БКК» і реалізуються через найбільші торговельні мережі України та дистриб'юторів, які охоплюють всі області України. Компанія зазначає що протягом не змінювала традиційної рецептури протягом всього існування.

Сьогодні БКК виготовляє близько 20 тонн кондитерських виробів на добу. Тобто щодня нашою продукцією насолоджуються близько 165 000 киян та мешканців інших регіонів України. Якщо всі еклери та заварні тістечка, що виробляє компанія протягом місяця, викласти в рядок, то його довжина дорівнюватиме відстані від Києва до Черкас, та нашими тортами можна вкрити площу, що відповідає чотирьом футбольним полям [54].

В асортименті БКК такі широко відомі торгові марки, як торти «Грильяжний глазурований», «Празький» з вишнею», «Хрещатий яр», «Київські каштани», тістечка «Заварні з кремом», «Бісквітно-кремові» і «Трюфельні».

ТОВ «Київський БКК» сьогодні – це більше ніж 600 професіоналів, які щиро люблять свою справу та пишаються своєю роботою.

Десерти торгової марки БКК продаються в усіх національних торгових мережах України, а саме: “АТБ”, “Ашан”, “Billa”, “Брусничка”, “Варус”, “Велика Кишеня”, “Metro”, “Novus”, “Пакко”, “Вопак”, “Сільпо”, “Таврія”, “Фора”, “Фуршет”, “Еко-маркет”, “Fozzy”. Компанія також співпрацює з

дистриб'юторами, гуртовими та роздрібними покупцями по всій Україні. Крім того, продукцію БКК експортують у Європу, Північну Америку та в країни Близького Сходу [54].

Секрет успіху та шаленої популярності ТОВ «Київський БКК» серед споживачів дуже простий - стабільно висока якість продукції та розуміння наших клієнтів!

Компанія ТОВ «Київський БКК» виготовляє продукцію на основі традиційних рецептів, що відповідають ДСТУ, та використовує добірні натуральні інгредієнти. На відміну від багатьох конкурентів, продукцію БКК виготовляють на основі натурального вершкового масла, без використання шкідливих компонентів. Торти декорують винятково вручну, тому кожен продукт є справжнім витвором кондитерського мистецтва.

Підприємство ТОВ «Київський БКК» відповідає сучасному європейському рівню - завдяки функціонуванню системи менеджменту безпечності та якості харчових продуктів.

Стратегічні орієнтири та принципи діяльності ТОВ «Київський БКК» на ринку узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Стратегічні орієнтири та принципи діяльності ТОВ «Київський БКК» на ринку

Елемент	Зміст
Місія	Забезпечення споживачів якісними, безпечними та смачними кондитерськими виробами, виготовленими за традиційними українськими рецептами з натуральних інгредієнтів.
Бачення	Бути лідером українського ринку бісквітно-кремової продукції, зміцнювати позиції на міжнародних ринках та формувати імідж національного бренду з європейськими стандартами якості.
Цінності	Висока якість і безпечність продукції; використання натуральних інгредієнтів; збереження традицій та водночас впровадження інновацій; орієнтація на потреби споживачів; відповідальність перед суспільством та партнерами.
Принципи роботи	Дотримання міжнародних стандартів якості та безпечності харчових продуктів; чесність і прозорість у відносинах із партнерами; повага до працівників та розвиток кадрового потенціалу; соціальна та екологічна відповідальність; постійне вдосконалення асортименту та технологій.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Київський БКК» здійснює свою діяльність як товариство з обмеженою відповідальністю відповідно до норм Господарського кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Основним документом, що регламентує його роботу, є статут, у якому визначені структура управління, права та обов'язки учасників, порядок розподілу прибутку та інші ключові аспекти корпоративного управління. Статутний капітал підприємства формується за рахунок внесків його засновників, при цьому учасники несуть ризик збитків лише в межах своїх внесків [34].

Вищим органом управління виступають загальні збори учасників, які приймають стратегічні рішення, тоді як оперативне керівництво здійснює директор. Основним видом діяльності є виробництво та реалізація кондитерських виробів, що реалізуються як на внутрішньому ринку України, так і на зовнішніх ринках. У процесі роботи товариство дотримується чинного законодавства України, включаючи податкове, трудове та господарське право, а також міжнародних стандартів у сфері якості та безпеки харчових продуктів.

ТОВ відповідає за свої зобов'язання всім належним йому майном, окрім майна, вилученого з обігу, а засновники не несуть відповідальності понад свої внески. Крім того, підприємство має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, укладати експортно-імпортні договори та брати участь у міжнародних виставках і ярмарках, що сприяє його розвитку та розширенню ринків збуту.

Організаційна структура управління ТОВ «Київський БКК» являє собою ієрархічну систему, побудовану за лінійно-функціональним принципом. На вищому рівні знаходяться загальні збори учасників, які визначають стратегію розвитку підприємства, затверджують фінансові результати, обирають директора та приймають ключові управлінські рішення. Виконавчим органом є директор, що здійснює оперативне керівництво всією діяльністю підприємства та представляє його інтереси у взаєминах з партнерами, органами влади й

іншими суб'єктами господарювання.

Організаційна структура ТОВ «Київський БКК» поєднує централізоване прийняття стратегічних рішень із децентралізованим виконанням функціональних завдань, що забезпечує гнучкість і ефективність управління.

Організаційна структура управління ТОВ «Київський БКК» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Київський БКК»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство ТОВ «Київський БКК» гарантує стабільність та соціальний захист своїм працівникам. ТОВ «Київський БКК» постійно співпрацює з вищими навчальними закладами (ВНЗ) та середньоспеціальними навчальними закладами по роботі з майбутніми кадрами, приймає участь в ярмарках вакансій, квестах, проводить екскурсії та майстеркласи на виробництві.

ТОВ «Київський БКК» постійно підвищує кваліфікаційний рівень своїх працівників, а насамперед працівникам комерційного департаменту, інженерно-технічних працівників. Так на кваліфікаційну підготовку кадрів, на тренінги, семінари, консультування з питань маркетингу підприємство витратило 675,4 тис. грн. Для співробітників працює програма медичної допомоги – постійно діючий медичний пункт та прийом вузьких спеціалістів за графіком.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Для ТОВ «Київський БКК» проведення такого аналізу має особливе значення.

Результати проведеного SWOT-аналізу розвитку ТОВ «Київський БКК» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати проведеного SWOT-аналізу розвитку ТОВ «Київський БКК»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Лідерство на українському ринку кондитерських виробів (50% полиці у роздрібних мережах).	Висока собівартість продукції через використання натуральних інгредієнтів.
Широкий асортимент (понад 90 позицій бісквітно-кремової продукції).	Залежність від обмеженого сегменту (торти та тістечка).
Використання традиційних рецептів і ручного декору, що підвищує унікальність продукції.	Обмежені інновації в технологіях виробництва.
Наявність відомих брендів («Празький», «Київські каштани», «Хрещатий яр» тощо).	Висока чутливість до змін у купівельній спроможності населення.
Розгалужена дистрибуційна мережа по Україні та активний експорт у Європу, США та країни Близького Сходу.	Значна залежність від імпортової сировини.
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення експорту на нові міжнародні ринки.	Посилення конкуренції з боку міжнародних виробників кондитерських виробів.
Впровадження нових технологій та автоматизації виробництва.	Економічна нестабільність та інфляція в Україні.
Розвиток онлайн-продажів і доставки продукції.	Зростання цін на енергоносії та сировину.
Розширення асортименту за рахунок дієтичних та екологічних продуктів.	Зміни в законодавстві та посилення вимог до якості та безпечності харчових продуктів.
Використання тренду на натуральність і здорове харчування.	Зниження платоспроможності споживачів унаслідок економічних криз чи війни.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, SWOT-аналіз ТОВ «Київський БКК» показує, що підприємство має міцні конкурентні позиції завдяки високій частці ринку, впізнаваним брендам та широкому асортименту продукції. Важливою перевагою є використання натуральних інгредієнтів та традиційних рецептів, що формує довіру споживачів. Разом з тим, компанія стикається із слабкими сторонами, серед яких висока собівартість та обмежені інновації у виробництві. Зовнішнє середовище відкриває для підприємства значні можливості, зокрема розширення експорту, розвиток онлайн-продажів та використання тренду на здорове харчування. Проте існують і серйозні загрози, такі як зростання конкуренції, нестабільність економіки та підвищення цін на сировину. Отже, для збереження лідерських позицій ТОВ «Київський БКК» необхідно активно використовувати свої сильні сторони та можливості, одночасно мінімізуючи ризики зовнішнього середовища.

Таким чином, ТОВ «Київський БКК» є провідним виробником кондитерських виробів в Україні та займає стабільні позиції на внутрішньому ринку завдяки широкому асортименту, високій якості продукції та впізнаваності бренду. Підприємство використовує традиційні рецептури й натуральні інгредієнти, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед споживачів та зміцнює його конкурентні переваги. Компанія активно розвиває експорт, що відкриває нові можливості для розширення ринків збуту та зміцнення міжнародного іміджу бренду. Перспективними напрямками розвитку є інноваційні технології виробництва, розширення лінійки продукції та активне впровадження сучасних маркетингових інструментів. Значну роль відіграє також ефективна робота з персоналом, адже професіоналізм і майстерність працівників забезпечують високу якість виробів. Водночас SWOT-аналіз показує необхідність мінімізації зовнішніх загроз, зокрема зростання конкуренції та економічних ризиків. Подальший розвиток компанії залежатиме від здатності гнучко реагувати на зміни ринку та впроваджувати стратегії інноваційного розвитку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Київський БКК»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим етапом управлінського процесу, який дозволяє оцінити ефективність діяльності та стабільність розвитку організації. Вона дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити ризики та перспективи його фінансового розвитку. Своєчасна діагностика дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації ресурсів, підвищення рентабельності та забезпечення фінансової стійкості.

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами ринку, діагностика стає необхідним інструментом для підтримки стабільного функціонування підприємства. Вона включає аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, структури капіталу та ефективності використання ресурсів. Крім того, діагностика дозволяє оцінити доходи, витрати та прибутковість, що є основою для стратегічного планування та управління. З її допомогою підприємство може прогнозувати можливі фінансові труднощі і своєчасно вживати заходів щодо їх уникнення. Діагностика також сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, оскільки інвестори отримують достовірну інформацію про його фінансовий стан. Вона забезпечує об'єктивну оцінку ефективності управлінських рішень та контролю за виконанням планових показників. Важливим аспектом є аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на фінансово-економічний стан, включаючи макроекономічні умови, ринкові тенденції та внутрішні ресурси. Діагностика дозволяє виявити дисбаланси у фінансовій діяльності та розробити заходи щодо їх усунення. Вона також слугує основою для формування фінансової політики та стратегії розвитку підприємства.

Ефективне проведення діагностики підвищує оперативність управлінських рішень і зміцнює конкурентні позиції на ринку. Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану є невід'ємною складовою управління

підприємством та забезпечує його стабільний та сталий розвиток.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Київський БКК» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Київський БКК»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	730500	960804	1087395	356895	48,86
2	Валовий прибуток, тис. грн.	372330	480168	507658	135328	36,35
3	Чистий прибуток, тис. грн.	98494	119376	96249	-2245	-2,28
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	408137,0	519295,5	628057,0	219920,0	53,88
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	37598,5	47585,0	71732,0	34133,5	90,78
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	370538,5	471710,5	556325,0	185786,5	50,14
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	760	701	686	-74	-9,74
8	Фондовіддача	19,43	20,19	15,16	-4,27	-21,98
9	Фондомісткість	0,02	0,02	0,01	-0,01	-50,00
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	49,47	67,88	104,57	55,09	111,36
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	961,18	1370,62	1585,12	623,94	64,91
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,97	2,04	1,95	-0,02	-0,85

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.3, можна відзначити, що за період 2022–2024 рр. ТОВ «Київський БКК» демонструє суттєве зростання чистого доходу - на 48,86%, що свідчить про ефективну діяльність на ринку та зростання обсягів реалізації. Валовий прибуток також збільшився на 36,35%, проте темпи його приросту нижчі від темпів зростання доходу, що вказує на підвищення собівартості продукції. Негативною тенденцією є зменшення чистого прибутку на 2,28%, що може бути наслідком зростання витрат, податкового навантаження чи інших зовнішніх факторів.

Водночас відбулося значне збільшення середньорічної вартості активів на 53,88%, у тому числі необоротних на 90,78%, що свідчить про активну інвестиційну політику та оновлення виробничої бази. Оборотні активи також

зросли на 50,14%, що створює кращі умови для забезпечення поточної діяльності. Важливо відзначити скорочення чисельності персоналу на 9,74%, яке відбувається паралельно зі зростанням продуктивності праці на 64,91%, що є свідченням ефективнішого використання трудових ресурсів. Разом з тим, спостерігається зниження фондівіддачі на 21,98%, що може свідчити про неповне використання нових основних засобів. Позитивним аспектом є зростання фондоозброєності на 111,36%, що характеризує підвищення технічної оснащеності праці. Проте коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо знизився на 0,85%, що вказує на уповільнення швидкості обігу ресурсів.

Загалом підприємство ТОВ «Київський БКК» демонструє стабільне зростання доходів та ресурсної бази, але потребує підвищення ефективності використання активів і контролю за витратами для зростання чистого прибутку.

Діагностика майнового стану підприємства є важливою складовою комплексного економічного аналізу, що дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства власними ресурсами. Вона допомагає визначити ефективність використання основних фондів, оборотних активів та інших матеріальних і нематеріальних ресурсів. Майновий стан відображає потенціал підприємства для виробничої діяльності, інвестицій та забезпечення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю ринку, своєчасна діагностика майна дозволяє попередити ризики та виявити слабкі місця у структурі активів. Особливої ваги набуває оцінка співвідношення власних і позикових ресурсів, адже воно визначає фінансову стійкість підприємства. Діагностика також дозволяє формувати обґрунтовану стратегію оновлення та модернізації основних засобів. Аналіз майнового стану є базою для управлінських рішень щодо оптимізації структури балансу та підвищення рентабельності. Крім того, він виступає інформаційною основою для інвесторів, кредиторів і партнерів підприємства.

Систематичне проведення діагностики сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпеченню стабільного розвитку. Таким чином,

діагностика майнового стану є невід'ємною частиною управління підприємством у ринкових умовах.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Київський БКК» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Київський БКК»
та джерел його формування за балансом**

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	38486	8,29	56684	9,87	86780	12,72	48294	125,48	4,44
в т.ч. основні засоби	31137	6,70	46952	8,18	67519	9,90	36382	116,84	3,20
2. Оборотні активи	425975	91,71	517446	90,12	595204	87,27	169229	39,73	-4,44
в т.ч. запаси	65553	14,11	72325	12,60	78487	11,51	12934	19,73	-2,60
дебіторська заборговність	305383	65,75	387936	67,56	452958	66,41	147575	48,32	0,67
грошові кошти	45894	9,88	28856	5,03	48003	7,04	2109	4,60	-2,84
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	342986	73,84	462334	80,52	445823	65,37	102837	29,98	-8,47
в т.ч. зареєстрований капітал	100	0,02	100	0,02	100	0,01	0	0,00	-0,01
нерозподілений прибуток	342743	73,79	462119	80,48	445636	65,34	102893	30,02	-8,45
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	16454	3,54	3401	0,59	2979	0,44	-13475	-81,89	-3,11
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	105052	22,62	108435	18,89	233222	34,20	128170	122,01	11,58
БАЛАНС	464492	100,00	574170	100,00	682024	100,00	217532	46,83	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загальний обсяг балансу ТОВ «Київський БКК» зріс на 46,83 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Частка необоротних активів підвищилась з 8,29 % до 12,72 %, тобто на 4,44 п.п., що

пояснюється активними інвестиціями в основні засоби, які зросли на 116,84 %. Водночас питома вага оборотних активів зменшилася з 91,71 % до 87,27 %, що вказує на поступове посилення довгострокової інвестиційної політики. У структурі оборотних активів найбільшу частку займає дебіторська заборгованість, яка зросла на 48,32 %, проте її питома вага залишилася майже незмінною (близько 66 %), що може свідчити про високий рівень відстрочених платежів від контрагентів. Запаси зросли лише на 19,73 %, при зниженні питомої ваги з 14,11 % до 11,51 %, що свідчить про ефективніше управління складськими ресурсами. Грошові кошти в цілому залишилися на стабільному рівні, хоча їхня питома вага знизилася на 2,84 п.п.

У пасивах ТОВ «Київський БКК» спостерігається скорочення довгострокових зобов'язань на 81,89 %, тоді як поточні зобов'язання різко зросли у 2,2 раза, що свідчить про посилення залежності підприємства від короткострокового фінансування. Власний капітал хоча й збільшився на 29,98 % у абсолютному вираженні, однак його частка у структурі пасивів скоротилася з 73,84 % до 65,37 %, що знижує фінансову стійкість.

Загалом підприємство ТОВ «Київський БКК» демонструє зростання активів і розширення діяльності, проте підвищення частки поточних зобов'язань створює ризики з ліквідністю та платоспроможністю.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є одним із ключових напрямів фінансового аналізу, оскільки дозволяє оцінити ефективність його господарювання. Вона спрямована на дослідження прибутків і збитків, їх структури та динаміки, що безпосередньо відображає фінансовий стан і конкурентоспроможність підприємства. Важливість такої діагностики полягає у виявленні факторів, які впливають на формування доходів та витрат, а також у визначенні резервів підвищення рентабельності. Завдяки аналізу фінансових результатів керівництво отримує інструмент для обґрунтованого прийняття стратегічних і тактичних рішень. Дослідження включає оцінку динаміки чистого доходу, валового та чистого прибутку, показників рентабельності, а також ефективності використання ресурсів.

Важливою складовою є також виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на фінансові результати, зокрема рівень цін, собівартість продукції та обсяги реалізації. Діагностика дає змогу визначити фінансову стійкість підприємства, його можливості для подальшого розвитку та інвестування. Вона є основою для прогнозування майбутніх результатів і формування стратегій зростання. Саме тому систематичне дослідження фінансових результатів виступає необхідною умовою забезпечення довгострокової ефективності бізнесу.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Київський БКК» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Київський БКК», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	730500	960804	1087395	356895	48,86
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	358170	480636	579737	221567	61,86
Валовий: прибуток (збиток)	372330	480168	507658	135328	36,35
Інші операційні доходи	15659	18196	16126	467	2,98
Адміністративні витрати	35802	48960	68077	32275	90,15
Витрати на збут	206965	277563	308589	101624	49,10
Інші операційні витрати	23331	25981	28801	5470	23,45
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	121891	145860	118317	-3574	-2,93
Фінансові витрати	1755	1868	997	-758	-43,19
Інші витрати	9	98281	60254	60245	у 6693,88 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	120349	146045	117710	-2639	-2,19
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	98494	119376	96249	-2245	-2,28

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Фінансові результати діяльності ТОВ «Київський БКК» демонструють позитивну динаміку доходів, проте ефективність їх використання залишається проблемною. Чистий дохід від реалізації у 2024 р. зріс на 48,86 % порівняно з

2022 р., що свідчить про розширення обсягів продажу та підвищення ділової активності підприємства. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще швидшими темпами - на 61,86 %, що значно знизило темпи приросту валового прибутку. Незважаючи на зростання валового прибутку на 36,35 %, підвищення адміністративних і збутових витрат (на 90,15 % і 49,10 % відповідно) суттєво тиснуло на фінансовий результат. Інші операційні доходи зросли лише на 2,98 %, що не забезпечило компенсації високих витрат. Додатковим негативним чинником стало різке зростання інших витрат - у понад 6693 рази, що різко зменшило прибутковість. У підсумку прибуток від операційної діяльності скоротився на 2,93 %, а чистий прибуток знизився на 2,28 % до рівня 96249 тис. грн. Це свідчить про недостатньо ефективне управління витратами та необхідність оптимізації структури витрат. Незважаючи на зростання доходів, підприємство фактично втрачає частину прибутковості, що ставить завдання посилення контролю за витратами. Таким чином, фінансові результати ТОВ «Київський БКК» вказують на потребу у стратегічних заходах для забезпечення стабільної рентабельності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Київський БКК» представлена у табл. 2.6.

Аналіз динаміки показників фінансового стану ТОВ «Київський БКК» свідчить про певне погіршення його фінансової стабільності у 2024 р. порівняно з 2022 р. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 37,06 %, а абсолютної ліквідності – на 43,78 %, що сигналізує про зменшення здатності підприємства швидко погашати поточні зобов'язання. Незважаючи на зростання чистого оборотного капіталу на 12,79 %, його рівень не компенсує падіння ліквідності. Коефіцієнт автономії зменшився на 0,08, а фінансова залежність зросла на 12,96 %, що означає посилення ролі позикових коштів у структурі фінансування. Погіршення показників фінансової стійкості (зменшення коефіцієнта на 33,13 %) свідчить про зниження здатності підприємства протистояти ризикам. Ділова активність також дещо знизилася. Коефіцієнт оборотності активів скоротився на 3,27 %.

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Київський БКК»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+	%
				-	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	4,05	4,77	2,55	-1,50	-37,06
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,44	0,49	0,25	-0,19	-43,78
3. Чистий оборотний капітал	320923	409011	361982	41059	12,79
4. Коефіцієнт автономії	0,74	0,81	0,65	-0,08	-11,48
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,35	1,24	1,53	0,18	12,96
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	2,82	4,13	1,89	-0,94	-33,13
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,79	1,85	1,73	-0,06	-3,27
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,49	2,39	2,39	-0,09	-3,69
9. Рентабельність господарської діяльності, %	19,28	17,53	11,95	-7,33	x
10. Рентабельність власного капіталу, %	33,52	29,65	21,20	-12,33	x
11. Рентабельність продукції, %	21,56	19,04	13,70	-7,86	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливе занепокоєння викликає падіння рентабельності: господарської діяльності – на 7,33 п.п., власного капіталу – на 12,33 п.п., продукції – на 7,86 п.п. Це демонструє зниження ефективності використання ресурсів і зменшення прибутковості операцій. Загалом фінансовий стан підприємства характеризується зниженням ліквідності, стійкості та рентабельності, що потребує посилення контролю за витратами й підвищення ефективності.

Таким чином, загальний аналіз діяльності ТОВ «Київський БКК» показав суперечливі тенденції економічного розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається зростання чистого доходу, активів та обсягів оборотних коштів, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності. З іншого боку, підприємство стикається зі зниженням рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, що вказує на підвищення ризиків у його діяльності. Отже, для забезпечення стабільного економічного розвитку ТОВ «Київський БКК» необхідно зосередитися на підвищенні ефективності використання ресурсів та посиленні фінансової стратегії.

2.3. Оцінка стану реалізації асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика ТОВ «Київський БКК» являє собою систематизований підхід до формування, управління та оптимізації товарного асортименту кондитерських виробів підприємства з метою задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного фінансового розвитку. Вона передбачає визначення структури асортименту, кількісних і якісних характеристик продукції, а також планування випуску нових позицій і виведення застарілих товарів.

Політика базується на врахуванні ринкових тенденцій, споживчих уподобань, виробничих можливостей та стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу приділено підтриманню традиційної рецептури та високої якості продукції, що дозволяє зміцнювати довіру клієнтів і зберігати впізнаваність бренду «БКК».

Асортиментна політика охоплює всі етапи життєвого циклу продукції – від розробки нових тортів та тістечок до оновлення і зняття з виробництва окремих позицій. Вона забезпечує баланс між преміальними та масовими продуктами, дозволяючи охоплювати широкий сегмент ринку [45]. Політика включає систематичний аналіз рентабельності, попиту та конкурентного середовища для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Загалом, вона спрямована на забезпечення сталого розвитку ТОВ «Київський БКК» та зміцнення його лідерських позицій на ринку кондитерських виробів.

Структуру асортиментної політики ТОВ «Київський БКК» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура асортиментної політики ТОВ «Київський БКК»

Елемент структури	Зміст	Особливості
1	2	3
Асортиментна стратегія	Визначення напрямків розвитку асортименту: преміальний сегмент, масовий сегмент, комбінований підхід	Забезпечує баланс між різними категоріями продукції та охоплення ринку

Продовження табл. 2.7

1	2	3
Асортиментна структура	Групування продукції за типами: торти, тістечка, рулети, бісквітно-кремові вироби, печиво, кекси, східні солодоші	Сприяє систематизації товарів і полегшує управління асортиментом
Політика обсягів товарів	Визначення кількості позицій у кожній групі, обсягів виробництва та випуску	Забезпечує відповідність попиту та оптимізацію виробничих ресурсів
Політика якості	Підтримання стандартів якості та традиційних рецептур, використання натуральних інгредієнтів	Забезпечує впізнаваність бренду і задоволення потреб споживачів
Політика оновлення асортименту	Введення нових продуктів, модернізація існуючих, виведення застарілих позицій	Дозволяє підтримувати актуальність продукції та конкурентоспроможність
Цінова політика асортименту	Встановлення цінкових категорій: преміум, середній, доступний сегмент	Забезпечує охоплення різних сегментів ринку та максимізацію доходу
Маркетингове забезпечення	Проведення досліджень ринку, аналіз споживчих уподобань, рекламні кампанії	Дозволяє адаптувати асортимент до потреб споживачів і підвищувати попит
Контроль і оцінка ефективності	Моніторинг продажів, рентабельності, популярності товарів	Забезпечує своєчасну оптимізацію асортименту та підвищення фінансової ефективності

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дослідження показали, що управління товарним асортиментом ТОВ «Київський БКК» здійснюється з урахуванням усіх ключових функцій виробничо-торгівельної діяльності підприємства. Воно охоплює планування та оптимізацію обсягів виробництва, впровадження нових продуктів і виведення застарілих позицій, а також визначення цінової політики для різних сегментів споживачів. Значну увагу приділено контролю якості продукції та дотриманню традиційних рецептів із використанням натуральних інгредієнтів. Управлінські рішення базуються на аналізі попиту, рентабельності товарних груп і ринкових тенденцій, що забезпечує відповідність асортименту актуальним потребам споживачів. Особливе місце займає координація між виробничими, маркетинговими та збутовими підрозділами для забезпечення своєчасного постачання продукції на ринок. Також враховується логістична складова, що впливає на ефективність розподілу товарів.

Існуюча модель управління асортиментною політикою в системі функцій виробничо-торгівельної діяльності ТОВ «Київський БКК» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Функціональні підсистеми управління товарним асортиментом ТОВ «Київський БКК»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дослідження показали, що завдання окремих структурних підрозділів на підприємстві ТОВ «Київський БКК» у сфері асортиментної політики чітко розподілені за функціями та спрямовані на забезпечення ефективного виробництва та реалізації продукції.

Завдання окремих структурних підрозділів у сфері реалізації асортиментної політики підприємства ТОВ «Київський БКК» узагальнено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Завдання окремих структурних підрозділів у сфері реалізації
асортиментної політики ТОВ «Київський БКК»

Структурний підрозділ	Основні завдання у сфері асортиментної політики
Управління маркетингу	Аналіз ринку та споживчих уподобань, прогнозування попиту, розробка нових товарних пропозицій, просування продукції, формування цінової політики.
Фінансово-економічне управління	Оцінка рентабельності товарних груп, контроль витрат на виробництво та збут, планування бюджету асортиментної політики, оптимізація фінансових потоків.
Управління логістики	Організація ефективного постачання продукції до торговельних мереж, управління запасами, контроль над своєчасністю поставок, зниження логістичних витрат.
Виробничий департамент	Забезпечення виробництва продукції відповідно до стандартів якості, дотримання обсягів та термінів виробництва, впровадження нових продуктів у виробничий процес.
Технічний департамент	Підтримка та модернізація виробничого обладнання, впровадження інноваційних технологій, забезпечення безперебійної роботи виробничих ліній, контроль технічної безпеки.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Маркетинговий підрозділ аналізує ринок і споживчі вподобання для формування конкурентного асортименту. Виробничі та технічні департаменти забезпечують якість продукції та безперебійну роботу виробничих процесів. Фінансове та логістичне управління контролює рентабельність і своєчасність постачання продукції, що підвищує загальну ефективність асортиментної політики.

Товарний асортимент ТОВ «Київський БКК» - це сукупність всіх видів кондитерської продукції, що виробляється та реалізується підприємством, включаючи торти, тістечка, рулети, зефір, печиво, кекси та інші бісквітно-кремові вироби. Він охоплює понад 90 позицій і відображає різноманітність продукції за формою, складом, рецептурою, ціновим сегментом та споживчими характеристиками. Асортимент формується з урахуванням традиційних рецептів, стандартів ДСТУ та високих вимог до якості, що забезпечує задоволення потреб різних груп споживачів. Крім того, асортиментна політика передбачає регулярне оновлення продукції, впровадження нових смакових

варіантів та підтримку популярних торгових марок, таких як «Грильняжний глазуrowаний», «Празький з вишнею» та «Київські каштани».

Проведемо аналіз динаміки обсягів товарообороту підприємства ТОВ «Київський БКК» за асортиментними групами товарів у 2022-2024 роках (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка обсягів товарообороту за асортиментними групами товарів підприємства ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках, тис.грн.

Товарна група	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1. Торти	117099	144145	184881	67782	57,88
2. Еклери	87660	124885	152224	64564	73,65
3. Бісквітно-кремові тістечка	36497	57658	76141	39644	108,62
4. Кроканти	65717	48028	86968	21251	32,34
5. Маршмеллоу	21887	38459	54370	32482	148,41
6. Лаваші БКК	73050	105686	97854	24804	33,95
7. Східні солодоші	94937	134515	163109	68172	71,81
8. Енегретичні батончики	58440	67227	65255	6815	11,66
9. Пастила фруктова	36497	57658	86968	50471	138,29
10. Печиво цукрове	51107	76857	65255	14148	27,68
11. Десерти	36497	38459	32598	-3899	-10,68
12. Інша продукція	51107	67227	21771	-29336	-57,40
Разом	730500	960804	1087395	356895	48,86

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки обсягів товарообороту ТОВ «Київський БКК» у 2022–2024 роках свідчить про загальне зростання реалізації продукції на 48,86%. Найбільш значне збільшення спостерігається у групах маршмеллоу (+148,41%), фруктова пастила (+138,29%) та бісквітно-кремові тістечка (+108,62%), що свідчить про високий попит на солодкі та інноваційні десерти. Значне зростання також демонструють торти (+57,88%), еклери (+73,65%) та східні солодоші (+71,81%), що підтверджує популярність традиційних кондитерських виробів. Деякі групи продукції, зокрема десерти та інша продукція, показали зниження обсягів продажу відповідно на 10,68% та 57,40%, що вказує на необхідність оптимізації асортименту цих позицій. Загалом, дані свідчать про ефективну асортиментну політику підприємства ТОВ «Київський БКК».

спрямовану на задоволення різних смакових потреб споживачів та підвищення ринкової частки.

Здійснимо аналіз динаміки валового прибутку за асортиментними групами товарів ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка валового прибутку за асортиментними групами товарів

ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках, тис.грн.

Товарна група	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1. Торти	33471	48008	55823	22352	66,78
2. Еклери	26071	57627	55744	29672	113,81
3. Бісквітно-кремові тістечка	37205	33666	60913	23707	63,72
4. Кроканти	44743	62436	45724	981	2,19
5. Маршмеллоу	14937	14428	40635	25697	172,03
6. Лаваші БКК	48408	67246	45724	-2684	-5,54
7. Східні солодоші	37205	52818	66002	28797	77,40
8. Енегретичні батончики	18672	28771	20278	1606	8,60
9. Пастила фруктова	14937	38389	55982	41045	У 2,74 р.б.
10. Печиво цукрове	26071	14428	20278	-5794	-22,22
11. Десерти	22337	19238	15188	-7149	-32,00
12. Інша продукція	48270	43113	25367	-22903	-47,45
Разом	372330	480168	507658	135328	36,35

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз валового прибутку ТОВ «Київський БКК» за 2022–2024 роки показує загальне зростання на 36,35%, що свідчить про ефективність асортиментної політики підприємства. Найбільший приріст прибутку зафіксовано у групах маршмеллоу (+172,03%), фруктова пастила (+2,74 рази) та еклери (+113,81%), що свідчить про високу рентабельність інноваційних та популярних десертів. Значне збільшення прибутку також спостерігається у тортах (+66,78%), бісквітно-кремових тістечках (+63,72%) та східних солодошах (+77,40%), що підтверджує стабільний попит на традиційну продукцію. Водночас деякі групи, зокрема печиво цукрове (-22,22%), десерти (-32,00%) та інша продукція (-47,45%), демонструють падіння прибутку, що вказує на необхідність перегляду асортиментних позицій у цих сегментах. Загалом, результати аналізу підкреслюють ефективне формування асортименту

та орієнтацію на високо рентабельні товари, що сприяє зміцненню фінансових результатів підприємства.

Проведемо аналіз рентабельності продажу за асортиментними групами товарів ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка рентабельності продажу в розрізі окремих асортиментних груп товарів ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках, %

Товарна група	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +, –
	2022	2023	2024	
1. Торти	28,58	33,31	30,19	1,61
2. Еклери	29,74	46,14	36,62	6,88
3. Бісквітно-кремові тістечка	101,94	58,39	80,00	-21,94
4. Кроканти	68,08	130,00	52,58	-15,51
5. Маршмеллоу	68,25	37,52	74,74	6,49
6. Лаваші БКК	66,27	63,63	46,73	-19,54
7. Східні солодощі	39,19	39,27	40,46	1,28
8. Енегретичні батончики	31,95	42,80	31,07	-0,88
9. Пастила фруктова	40,93	66,58	64,37	23,44
10. Печиво цукрове	51,01	18,77	31,07	-19,94
11. Десерти	61,20	50,02	46,59	-14,61
12. Інша продукція	94,45	64,13	116,52	22,07
Разом	50,97	49,98	46,69	-4,28

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз рентабельності продажу ТОВ «Київський БКК» у 2022–2024 роках демонструє загальне незначне зниження показника на 4,28%, що свідчить про певні коливання ефективності продажів у різних товарних групах. Найбільше зростання рентабельності спостерігається у фруктової пастили (+23,44%) та «іншої продукції» (+22,07%), що вказує на високий прибутковий потенціал цих сегментів. Позитивну динаміку також показують торти (+1,61%), еклери (+6,88%) та маршмеллоу (+6,49%), що свідчить про стабільний попит на популярні десерти. Водночас деякі категорії, зокрема бісквітно-кремові тістечка (-21,94%), кроканти (-15,51%), лаваші БКК (-19,54%) та печиво цукрове (-19,94%), демонструють зниження рентабельності, що потребує оптимізації виробничих витрат або перегляду цінової політики.

Дослідження раціональності структури асортименту продукції ТОВ «Київський БКК» представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Дослідження раціональності структури асортименту продукції
ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках

Товарна група	Чистий дохід, тис.грн.			Рентабельність продажу, %			Ранг випуску			Ранг рентабельності			Рв-Рр		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	117099	144145	184881	28,58	33,31	30,19	1	1	1	12	11	12	-11	-10	-11
2	87660	124885	152224	29,74	46,14	36,62	3	3	3	11	7	9	-8	-4	-6
3	36497	57658	76141	101,94	58,39	80,00	11	9	7	1	5	2	10	4	5
4	65717	48028	86968	68,08	130,00	52,58	5	10	5	4	1	5	1	9	0
5	21887	38459	54370	68,25	37,52	74,74	12	12	10	3	10	3	9	2	7
6	73050	105686	97854	66,27	63,63	46,73	4	4	4	5	4	6	-1	0	-2
7	94937	134515	163109	39,19	39,27	40,46	2	2	2	9	9	8	-7	-7	-6
8	58440	67227	65255	31,95	42,80	31,07	6	6	8	10	8	10	-4	-2	-2
9	36497	57658	86968	40,93	66,58	64,37	10	8	6	8	2	4	2	6	2
10	51107	76857	65255	51,01	18,77	31,07	7	5	9	7	12	11	0	-7	-2
11	36497	38459	32598	61,20	50,02	46,59	9	11	11	6	6	7	3	5	4
12	51107	67227	21771	94,45	64,13	116,52	8	7	12	2	3	1	6	4	11
Всього	730500	960804	1087395	50,97	49,98	46,69	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У випадку зафіксованої раціональної структури асортименту продукції виявляється тісний зв'язок між обсягами продажу товарів і рентабельністю, оскільки $K_{rsa} \geq 0,6$ [58].

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

де n – число виробів (видів, товарних груп) в асортименті; P_{vi} – ранг випуску; P_{pi} – ранг рентабельності [65].

Підставляючи сформовані в табл. 2.12 значення можна визначити коефіцієнт раціональності структури асортименту ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках:

$$Kpca_{2022} = 1 - \frac{6 \times 462}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,57$$

$$Kpca_{2023} = 1 - \frac{6 \times 400}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,36$$

$$Kpca_{2024} = 1 - \frac{6 \times 422}{12 \times (12^2 - 1)} = 0,44$$

Визначено, що на підприємстві значення коефіцієнту раціональності структури асортименту ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках перевищує нульове значення, що засвідчує про те, що структура асортименту ТОВ «Київський БКК» сформована раціонально.

Важливими якісними індикаторами асортименту продукції ТОВ «Київський БКК» потрібно вважати широту та глибину товарної номенклатури.

Ширина та глибина товарного асортименту ТОВ «Київський БКК» у 2024 році представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Ширина та глибина товарного асортименту ТОВ «Київський БКК» у 2024 році

Товарна група	Ширина асортименту (кількість категорій товарів)	Глибина асортименту (кількість варіантів у кожній категорії)	Опис
1	2	3	4
1. Торти	4	5	Виготовляються з бісквітної основи з кремовими прошарками, глазуровані та декоровані вручну; включають класичні та святкові варіанти
2. Еклери	6	3	Здобні тістечка з різними кремами та начинками, глазуровані шоколадом або цукровою глазур'ю
3. Бісквітно-кремові тістечка	4	3	Легкі десерти з бісквіту з різними кремовими наповнювачами, включаючи фруктові та шоколадні варіанти
4. Кроканти	6	2	Хрусткі кондитерські вироби з горіхами та карамеллю, з різними смаковими поєднаннями
5. Маршмел лоу	1	2	М'які повітряні цукерки з класичним та фруктовим смаком
6. Лаваші БКК	1	3	Тонкі печивні листи, призначені для кондитерських виробів або десертів, із різними начинками

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4
7. Східні солодощі	3	4	Традиційні східні десерти: рахат-лукум, пахлава, цукати та інші делікатеси
8. Енегретичні батончики	5	2	Батончики з горіхів, меду та сухофруктів, призначені для перекусів та спортивного харчування
9. Пастила фруктова	2	3	Натуральна пастила з фруктового пюре без додавання штучних барвників та консервантів
10. Печиво цукрове	2	2	Традиційне цукрове печиво різної форми та смакових варіантів, включаючи глазуроване
11. Десерти	1	3	Різноманітні готові десерти: кремові, шоколадні та фруктові порційні вироби
12. Інша продукція	2	2	Додаткові кондитерські вироби, включаючи вафлі, козинаки та сезонні спеціальні пропозиції

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз асортименту ТОВ «Київський БКК» показує значну широту та глибину товарної пропозиції, що охоплює як класичні кондитерські вироби, так і спеціалізовані десерти. Кожна товарна група представлена різними категоріями та варіантами продукції, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів. Особлива увага приділяється бісквітно-кремовим виробам, тортам та еклерам, які є пріоритетними в обсягах продажів. Продукція відзначається високою якістю, натуральними інгредієнтами та традиційними рецептами, що підвищує її конкурентоспроможність. Загалом, асортиментна політика підприємства забезпечує різноманітність вибору для споживачів та сприяє зростанню фінансових результатів компанії.

Динаміка якісних показників оцінки асортименту товарів ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках наведена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка якісних показників оцінки асортименту товарів

ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках, %

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +, –
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
1. Загальна кількість асортиментних груп товарів	31	34	37	6

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
2. Кількість асортиментних груп товарів, що користуються стійким попитом	26	27	29	3
3. Кількість нових товарів, введених в асортимент	4	3	3	-1
4. Кількість асортиментних груп, що додалися	1	1	2	1
5. Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, %	83,87	79,41	78,38	-5,49
6. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту, %	12,90	8,82	8,11	-4,80
7. Коефіцієнт розширення товарного асортименту, %	3,23	2,94	5,41	2,18

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз якісних показників асортименту ТОВ «Київський БКК» свідчить про поступове збільшення загальної кількості асортиментних груп товарів, що свідчить про розширення товарної пропозиції. Зростає кількість груп, що користуються стабільним попитом, що свідчить про високу споживчу привабливість продукції. Незважаючи на невелике зниження коефіцієнта стійкості та оновлення асортименту, компанія підтримує стабільний рівень асортиментної політики. Водночас коефіцієнт розширення асортименту зростає, що відображає активне впровадження нових товарних груп. Загалом, асортиментна політика підприємства ТОВ «Київський БКК» демонструє баланс між стабільністю та інноваційністю продукції.

Таким чином, розвиток асортиментної політики ТОВ «Київський БКК» характеризується поступовим розширенням товарної пропозиції та зростанням кількості груп, що користуються стабільним попитом. Підприємство активно оновлює та модернізує асортимент, впроваджуючи нові позиції продукції відповідно до потреб споживачів. Незважаючи на деяке зниження коефіцієнтів стійкості та оновлення, асортимент залишається конкурентоспроможним і привабливим для ринку. Коефіцієнт розширення товарного асортименту свідчить про стратегічний напрямок розвитку та інноваційну орієнтацію компанії. Загалом, політика асортименту забезпечує баланс між стабільністю продукції та впровадженням нових товарних пропозицій.

Висновки до розділу 2

Визначено, що ТОВ «Київський БКК» є провідним виробником кондитерських виробів в Україні та займає стабільні позиції на внутрішньому ринку завдяки широкому асортименту, високій якості продукції та впізнаваності бренду. Підприємство використовує традиційні рецептури й натуральні інгредієнти, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед споживачів та зміцнює його конкурентні переваги. Компанія активно розвиває експорт, що відкриває нові можливості для розширення ринків збуту та зміцнення міжнародного іміджу бренду.

Аналіз показав, що за період 2022–2024 рр. ТОВ «Київський БКК» демонструє суттєве зростання чистого доходу - на 48,86%, що свідчить про ефективну діяльність на ринку та зростання обсягів реалізації. Валовий прибуток також збільшився на 36,35%, проте темпи його приросту нижчі від темпів зростання доходу, що вказує на підвищення собівартості продукції. Негативною тенденцією є зменшення чистого прибутку на 2,28%, що може бути наслідком зростання витрат, податкового навантаження чи інших зовнішніх факторів.

Асортиментна політика ТОВ «Київський БКК» являє собою систематизований підхід до формування, управління та оптимізації товарного асортименту кондитерських виробів підприємства з метою задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного фінансового розвитку. Вона передбачає визначення структури асортименту, кількісних і якісних характеристик продукції, а також планування випуску нових позицій і виведення застарілих товарів.

Дослідження показали, що завдання окремих структурних підрозділів на підприємстві ТОВ «Київський БКК» у сфері асортиментної політики чітко розподілені за функціями та спрямовані на забезпечення ефективного виробництва та реалізації продукції. Маркетинговий підрозділ аналізує ринок і споживчі вподобання для формування конкурентного асортименту. Виробничі

та технічні департаменти забезпечують якість продукції та безперебійну роботу виробничих процесів. Фінансове та логістичне управління контролює рентабельність і своєчасність постачання продукції, що підвищує загальну ефективність асортиментної політики.

Проведено дослідження раціональності структури асортименту продукції ТОВ «Київський БКК». Визначено, що на підприємстві значення коефіцієнту раціональності структури асортименту ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках перевищує нульове значення, що засвідчує про те, що структура асортименту ТОВ «Київський БКК» сформована раціонально.

Аналіз асортименту ТОВ «Київський БКК» показує значну широту та глибину товарної пропозиції, що охоплює як класичні кондитерські вироби, так і спеціалізовані десерти. Кожна товарна група представлена різними категоріями та варіантами продукції, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів. Особлива увага приділяється бісквітно-кремовим виробам, тортам та еклерам, які є пріоритетними в обсягах продажів. Продукція відзначається високою якістю, натуральними інгредієнтами та традиційними рецептами, що підвищує її конкурентоспроможність. Загалом, асортиментна політика підприємства забезпечує різноманітність вибору для споживачів та сприяє зростанню фінансових результатів компанії.

Дослідження якісних показників асортименту ТОВ «Київський БКК» свідчить про поступове збільшення загальної кількості асортиментних груп товарів, що свідчить про розширення товарної пропозиції. Зростає кількість груп, що користуються стабільним попитом, що свідчить про високу споживчу привабливість продукції. Незважаючи на невелике зниження коефіцієнта стійкості та оновлення асортименту, компанія підтримує стабільний рівень асортиментної політики. Водночас коефіцієнт розширення асортименту зростає, що відображає активне впровадження нових товарних груп. Загалом, асортиментна політика підприємства ТОВ «Київський БКК» демонструє баланс між стабільністю та інноваційністю продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»

3.1. Організаційно-методичні аспекти розробки асортиментної концепції довгострокового розвитку підприємства

Розробка асортиментної концепції довгострокового розвитку підприємства на ринку є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки вона визначає напрямки формування товарної пропозиції та задоволення потреб споживачів. Асортиментна концепція дозволяє системно планувати розширення та оновлення продуктового портфеля, враховуючи тенденції ринку та конкурентне середовище. Вона сприяє підвищенню ефективності виробництва та продажів, оптимізації ресурсів і мінімізації ризиків невідповідності товарів попиту. Розробка такої концепції допомагає підприємству створити стійку конкурентну перевагу та зміцнити позиції на ринку. Крім того, вона забезпечує узгодженість дій різних структурних підрозділів, включаючи виробництво, маркетинг і логістику [59].

Асортиментна концепція дозволяє своєчасно реагувати на зміни споживчих вподобань та нові тенденції у галузі. Вона також сприяє підвищенню лояльності клієнтів та формуванню позитивного іміджу бренду. Розробка довгострокової концепції асортименту є важливим інструментом планування фінансових показників та інвестиційної політики підприємства. Крім економічної ефективності, вона впливає на соціальну відповідальність та екологічну безпеку продукції. Отже, асортиментна концепція є фундаментом стратегічного розвитку підприємства та забезпечує його адаптацію до сучасних ринкових умов [53].

Асортиментна концепція підприємства являє собою стратегічно обґрунтовану модель формування, розвитку та управління товарним портфелем, яка визначає, які товари і в яких кількостях повинні пропонуватися на ринку для задоволення потреб споживачів та досягнення економічних цілей

компанії. Вона охоплює такі ключові аспекти, як ширина, глибина та оновлення асортименту, пріоритетність окремих товарних груп, а також планування введення нових продуктів і виведення застарілих. Асортиментна концепція спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення прибутковості та оптимізацію використання ресурсів у виробництві та збуті. Вона також враховує ринкові тенденції, споживчі вподобання, сезонність попиту і можливості технологічного розвитку [53].

Реалізація асортиментної концепції ТОВ «Київський БКК» передбачає координацію дій різних структурних підрозділів, включаючи маркетинг, виробництво, логістику та фінанси. Важливим елементом є також моніторинг ефективності асортименту та його коригування відповідно до змін на ринку. Таким чином, асортиментна концепція виступає фундаментом стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи баланс між споживчими потребами і внутрішніми можливостями компанії.

Стратегічні цілі розробки асортиментної концепції ТОВ «Київський БКК» включають кілька ключових напрямів:

1. Забезпечення конкурентоспроможності продукції – підтримка та зміцнення лідерських позицій на ринку кондитерських виробів шляхом формування оптимального асортименту, що відповідає сучасним споживчим потребам та трендам.

2. Підвищення прибутковості та ефективності виробництва – оптимізація структури асортименту для збільшення валового прибутку та рентабельності, скорочення витрат на виробництво та логістику.

3. Розширення ринкової присутності – розвиток нових товарних груп та продуктів, які дозволяють залучати нові сегменти споживачів і виходити на зовнішні ринки.

4. Підтримка високої якості та стабільності бренду – забезпечення виробництва продукції за традиційними рецептами з натуральних інгредієнтів, що зміцнює довіру споживачів до торгової марки «БКК».

5. Інноваційний розвиток асортименту – впровадження нових технологій і

продуктів для підтримки інноваційного іміджу підприємства та задоволення змінних смаків споживачів.

6. Оптимізація управлінських процесів – формування чітких критеріїв вибору товарів для виробництва і реалізації, що забезпечує координацію між маркетингом, виробництвом і логістикою.

Основні змістовні аспекти формування асортиментної концепції підприємства ТОВ «Київський БКК» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні змістовні аспекти формування асортиментної концепції
підприємства ТОВ «Київський БКК»

Аспект	Характеристика	Напрямок прояву на підприємстві
Маркетинговий	Вивчення потреб споживачів, аналіз ринку, визначення цільових сегментів та позиціонування продукції	Проведення маркетингових досліджень, аналіз продажів, формування асортименту відповідно до попиту
Продуктовий	Визначення структури та складових асортименту, глибини та ширини товарних груп	Формування асортименту з понад 90 позицій кондитерських виробів, включаючи торти, тістечка, рулети, десерти
Фінансово-економічний	Оцінка прибутковості, рентабельності та ефективності виробництва кожної товарної групи	Оптимізація структури асортименту для підвищення валового прибутку та рентабельності продажів
Інноваційний	Впровадження нових продуктів та технологій, розширення асортименту	Введення нових видів десертів, фруктових пастил, маршмеллоу та енергетичних батончиків
Брендовий	Підтримка іміджу та впізнаваності торгової марки, забезпечення стабільної якості	Використання знаку «БКК» на всій продукції, контроль якості та традиційні рецептури виробництва
Логістичний	Організація ефективної доставки та зберігання продукції, управління запасами	Координація між виробництвом і дистрибуцією, забезпечення наявності товару в національних мережах та експорті

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Формування асортиментної концепції підприємства ТОВ «Київський БКК» є складним і багатограним процесом, що вимагає від підприємства комплексного підходу та використання сучасних методів аналізу ринку й споживчих переваг. Воно передбачає поєднання маркетингових, продуктових, фінансово-економічних та інноваційних стратегій для досягнення високої

ефективності асортиментної політики. Крім того, цей процес потребує врахування логістичних аспектів, організації виробництва та розподілу продукції, а також забезпечення стабільної якості та підтримки бренду. Використання інформаційних систем управління асортиментом дозволяє своєчасно відстежувати попит, оптимізувати запаси та прогнозувати потреби ринку.

Стратегічне планування асортименту спрямоване на задоволення очікувань споживачів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розробка асортиментної концепції також включає постійне оновлення та розширення товарної пропозиції з урахуванням змін ринкових умов. Важливим елементом є оцінка прибутковості та рентабельності кожної товарної групи для забезпечення фінансової стабільності. Крім того, підприємство повинно враховувати нормативно-правові та екологічні вимоги, що впливають на асортимент [85]. Систематичний підхід до формування асортименту дозволяє створити ефективну та збалансовану пропозицію продукції. У результаті, правильно розроблена асортиментна концепція стає ключовим інструментом довгострокового розвитку та зміцнення позицій ТОВ «Київський БКК» на ринку.

Впровадження новітніх методів аналізу та формування товарного асортименту є надзвичайно важливим для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Київський БКК». Вони дозволяють своєчасно визначати потреби ринку та споживачів, оптимізувати запаси та підвищувати рентабельність продукції. Використання сучасних аналітичних інструментів сприяє точному прогнозуванню попиту та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оновлення асортименту. Завдяки цьому підприємство може зміцнювати свої позиції на ринку та підтримувати конкурентні переваги.

Найбільш доцільними методами аналізу та формування товарного асортименту для ТОВ «Київський БКК» можна визначити ті, що представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Найбільш доцільні методи аналізу та формування товарного асортименту
для ТОВ «Київський БКК»

Метод	Сутність	Напрямок застосування на підприємстві
ABC-аналіз	Розподіл товарів за обсягами продажу та прибутковістю	Визначення пріоритетних продуктів для концентрації ресурсів
XYZ-аналіз	Оцінка стабільності попиту на товари	Прогнозування потреб та управління запасами
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Стратегічне планування розвитку асортименту
BCG-матриця	Класифікація товарів за темпами зростання ринку та часткою на ньому	Визначення стратегічних напрямів для продуктів
Метод споживчих опитувань	Збір інформації про переваги та очікування споживачів	Розробка асортименту, орієнтованого на клієнта
Конкурентний аналіз	Порівняння власного асортименту з асортиментом конкурентів	Корекція продуктового портфеля та диференціація
Метод парних порівнянь	Оцінка пріоритетності товарів за різними критеріями	Оптимізація асортиментної структури
Метод прогнозування продажу	Використання статистичних моделей для прогнозування попиту	Планування обсягів виробництва та запасів
ABC/XYZ комбінований аналіз	Комплексна оцінка прибутковості та стабільності попиту	Вдосконалення управління запасами та продажами
Метод «життєвого циклу товару»	Аналіз стадій розвитку товару на ринку	Прийняття рішень щодо оновлення або виведення продуктів

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

На нашу думку, трансформація сучасної асортиментної концепції на підприємстві ТОВ «Київський БКК» передбачає такі стратегічні зміни:

1. Розширення асортименту за рахунок введення нових категорій кондитерських виробів, що відповідають сучасним споживчим трендам і здоровому харчуванню.

2. Оптимізація існуючого портфеля продуктів шляхом виведення низькорентабельних або застарілих товарів і концентрації ресурсів на високоприбуткових позиціях.

3. Впровадження системи регулярного аналізу попиту та поведінки

споживачів для швидкого реагування на зміни ринку.

4. Використання інноваційних методів виробництва та декору, що підвищують привабливість продуктів і диференціюють їх від конкурентів.

5. Акцент на підвищенні якості продукції та застосування натуральних інгредієнтів для формування позитивного іміджу бренду та лояльності клієнтів.

6. Інтеграція цифрових технологій у процеси планування та управління асортиментом для підвищення ефективності та швидкості прийняття рішень.

7. Зміцнення позицій на експортних ринках шляхом адаптації асортименту до специфіки та попиту зовнішніх споживачів.

Впровадження сучасної асортиментної концепції дозволить ТОВ «Київський БКК» досягти таких результатів:

1. Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок диференціації продуктового портфеля.

2. Збільшення обсягів продажу та валового прибутку через введення нових високопопулярних товарних категорій.

3. Оптимізація виробничих і фінансових ресурсів шляхом концентрації на найбільш рентабельних продуктах.

4. Підвищення задоволеності та лояльності споживачів завдяки відповідності продукції сучасним споживчим потребам і стандартам якості.

5. Посилення іміджу бренду як інноваційного та відповідального виробника з акцентом на натуральність і безпечність продуктів.

6. Прискорення процесів прийняття рішень завдяки впровадженню цифрових інструментів аналізу асортименту та прогнозування попиту.

7. Розширення присутності на експортних ринках через адаптацію асортименту до міжнародних вимог і трендів.

8. Зниження ризиків збиткових інвестицій у непродуктивні або застарілі позиції асортименту.

Важливими напрямками формування та реалізації сучасної асортиментної концепції підприємства ТОВ «Київський БКК» вважаємо ті, що наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Визначальні аспекти сформованої асортиментної концепції
стратегічного розвитку ТОВ «Київський БКК»

Напрямок стратегічного розвитку	Основні цілі	Очікуваний результат	Інструменти реалізації	Примітки
Диференціація асортименту	Розширення продуктових категорій та варіантів	Зростання конкурентоспроможності	Аналіз ринку, нові рецептури, маркетингові дослідження	Акцент на преміум і середній сегмент
Оптимізація ресурсів	Фокус на рентабельних продуктах	Зниження витрат, підвищення прибутковості	ABC/XYZ аналіз, контроль запасів	Відмовитися від низькоприбуткових позицій
Підвищення якості та безпеки	Відповідність ДСТУ та міжнародним стандартам	Підвищення лояльності споживачів	НАССР, ISO 22000, контроль сировини	Натуральні інгредієнти, ручне декорування
Цифровізація асортиментного аналізу	Прискорення прийняття рішень	Оперативне реагування на попит	ERP-системи, BI-аналітика, прогнозування попиту	Впровадження Microsoft Dynamics або подібних систем
Розширення експортного напрямку	Вихід на нові міжнародні ринки	Збільшення частки експорту	Маркетингові дослідження, адаптація рецептур, міжнародні сертифікати	Зосередження на Європу, Північну Америку, Близький Схід
Інновації в продукції	Впровадження нових продуктів і форматів	Підвищення привабливості асортименту	Дослідження споживацьких трендів, R&D	Введення фруктових пастилок, енергетичних батончиків, нових десертів

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, впровадження асортиментної концепції стратегічного розвитку ТОВ «Київський БКК» дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринку та споживчі потреби. Вона сприяє оптимізації асортименту, підвищенню рентабельності та концентрації на пріоритетних продуктах. Використання сучасних методів аналізу та цифрових інструментів забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень. Розширення експорту та впровадження інновацій підвищує конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках. Загалом, концепція створює умови для стабільного розвитку і зміцнення лідерських позицій на ринку ТОВ «Київський БКК».

3.2. Обґрунтування альтернативних напрямів розвитку асортиментної політики ТОВ «Київський БКК»

Розробка напрямів розвитку асортиментної політики є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. Асортиментна політика визначає, які товари та в яких обсягах пропонуються споживачам, що безпосередньо впливає на рівень продажів і фінансові результати. В умовах зростаючої конкуренції та швидкої зміни споживчих уподобань підприємства мають постійно вдосконалювати свій асортимент. Розробка стратегічних напрямів розвитку дозволяє вчасно реагувати на тенденції ринку та забезпечувати відповідність попиту й пропозиції. Важливим аспектом є орієнтація на підвищення якості та інноваційності продукції, що формує позитивний імідж підприємства. Системне управління асортиментом допомагає знизити ризики дефіциту товарів [53; 64].

Розширення асортиментних груп і впровадження нових продуктів дає можливість охопити ширші сегменти споживачів. Крім того, розвиток асортиментної політики забезпечує ефективне використання ресурсів і підвищення рентабельності діяльності. Для підприємства важливо поєднувати довгострокові стратегічні цілі з оперативними заходами в асортиментній сфері. Отже, розробка напрямів розвитку асортиментної політики є необхідною умовою стійкого економічного зростання та закріплення позицій на ринку.

Систематизація основних недоліків асортиментної політики та напрямів їх прояву підприємства ТОВ «Київський БКК» представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Систематизація основних недоліків асортиментної політики та напрямів їх прояву підприємства ТОВ «Київський БКК»

Недолік асортиментної політики	Напрямок прояву на ТОВ «Київський БКК»
1	2
Надмірна концентрація на традиційних видах продукції	Значна частка припадає на торти та бісквітно-кремові вироби, що знижує гнучкість у задоволенні нових ринкових трендів.

Продовження табл. 3.4

1	2
Нерівномірна рентабельність асортиментних груп	Деякі товарні групи (десерти, інша продукція) мають низьку або від'ємну динаміку прибутковості.
Повільні темпи оновлення асортименту	Кількість нових товарів, введених у виробництво, зменшується, що створює ризик втрати інноваційності.
Зниження коефіцієнта стійкості асортименту	Спостерігається зменшення частки стабільно популярних товарних позицій у загальному обсязі асортименту.
Обмежена диверсифікація за сучасними категоріями	Слабка присутність у сегменті функціональних десертів, здорових солодоців чи безглютенових виробів.
Залежність від сезонного попиту	Продаж багатьох виробів має виражену сезонність (святкові торти, подарункові набори), що знижує рівномірність доходів.
Зростання витрат на виробництво окремих позицій	Висока собівартість деяких продуктів знижує їх рентабельність у порівнянні з іншими категоріями.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, асортиментна політика ТОВ «Київський БКК» має певні недоліки, серед яких найбільш значущими є надмірна орієнтація на традиційну продукцію та низькі темпи оновлення асортименту. Це знижує гнучкість підприємства у реагуванні на сучасні ринкові тренди та обмежує можливості диверсифікації. Деякі групи товарів демонструють нестабільну прибутковість, що створює ризики для фінансової стійкості. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно посилити інноваційність, урізноманітнити асортимент та адаптувати його до потреб споживачів.

Асортиментна політика відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. На прикладі ТОВ «Київський БКК» можна відзначити, що виявлені недоліки у формуванні асортименту безпосередньо впливають на рівень продажів, позиції на ринку та задоволеність споживачів. Їх ігнорування може призвести до зниження попиту, втрати частки ринку та зменшення прибутковості. Тому виникає об'єктивна необхідність своєчасної нейтралізації недоліків та пошуку оптимальних рішень щодо оновлення і вдосконалення асортименту. Це дозволить підприємству зберігати гнучкість, адаптуватися до змін ринкових умов і зміцнювати свої конкурентні переваги.

Альтернативними напрямками розвитку системи управління

асортиментною політикою підприємства ТОВ «Київський БКК» визначено наступні:

1. Розширення асортименту преміум-сегменту ринку.
2. Диверсифікація у сегмент «здорових» продуктів.
3. Сезонні та святкові лінійки продукції.
4. Актуалізація класичних продуктових позицій.

За результатами проведеної діагностики встановлено, що найбільш перспективними альтернативними напрямками стратегічного розвитку системи управління асортиментною політикою підприємства ТОВ «Київський БКК» є ті, що наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Альтернативні напрями розвитку асортиментної
політики ТОВ «Київський БКК»

Напрямок розвитку	Зміст напрямку	Заходи розвитку	Можливі позитивні результати
1	2	3	4
1. Розширення асортименту преміум-сегменту ринку	Формування нових позицій з унікальними інгредієнтами та інноваційним дизайном	– введення нових ексклюзивних тортів і тістечок; – використання натуральних та імпортованих інгредієнтів; – створення лімітованих серій	– зміцнення іміджу бренду як виробника високоякісних продуктів; – зростання прибутковості завдяки вищим цінам; – розширення цільової аудиторії
2. Диверсифікація у сегмент «здорових» продуктів	Орієнтація на тренд здорового харчування та зниження калорійності виробів	– виробництво тортів та тістечок без цукру; – використання натуральних замінників (мед, стевія); – випуск продукції з підвищеним вмістом клітковини та білків	– залучення нової категорії споживачів; – вихід у перспективний сегмент ринку; – підвищення конкурентоспроможності
3. Сезонні та святкові продуктові лінійки	Створення асортименту, приуроченого до свят та сезонів	– розробка спеціальних лімітованих серій до свят (Великдень, Різдво, Новий Рік, день Святого Валентина); – декоративне оформлення продукції відповідно до святкової тематики; – просування через акційні кампанії	– підвищення попиту в пікові періоди; – активізація продажів у короткостроковій перспективі; – формування у споживачів асоціації з брендом у святкові дні

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
4. Актуалізація класичних продуктових позицій	Модернізація традиційних торгів і тістечок, збереження при цьому їх впізнаваності	– оновлення рецептури та дизайну упаковки; – використання сучасних технологій у виробництві; – розширення варіацій смаку класичних продуктів	– збереження лояльності постійних клієнтів; – відновлення інтересу до класичних виробів; – підтримка стабільного попиту

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Одним із найбільш ефективних інструментів оцінки стратегічних альтернатив є методика «дерева рішень», яка дозволяє систематизувати всі можливі варіанти розвитку та визначити найбільш доцільний шлях. Цей метод базується на побудові графічної схеми, де кожна гілка відповідає певному варіанту рішення, а вузли відображають можливі наслідки. Завдяки «дереву рішень» підприємство може проаналізувати не лише основні напрями, але й проміжні ризики та потенційні вигоди. Такий підхід надає можливість комплексно оцінити вплив альтернативних рішень на прибутковість, конкурентоспроможність і ринкове становище ТОВ «Київський БКК». Таким чином, використання цього інструменту сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічного вибору та зменшенню ймовірності прийняття неефективних рішень [10; 37].

У подальшому, з метою наочного представлення розрахунків за методикою «дерева рішень» для обґрунтування найбільш доцільного напрямку розвитку системи управління товарним асортиментом ТОВ «Київський БКК», доцільно визначити можливі варіанти дій та їхні очікувані результати. Для оцінки ефективності обраних альтернатив будуть використані такі ключові критерії: зростання прибутковості (Р), залучення інвестицій (І), покращення ділової репутації підприємства (R) та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності (С).

Розрахунок за методом «дерева рішень» для обґрунтування найкращого напрямку розвитку товарного асортименту ТОВ «Київський БКК» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок за методом «дерева рішень» для вибору оптимального
напрямку розвитку товарного асортименту ТОВ «Київський БКК»

Критерії оцінки	Альтернативи розвитку товарного асортименту			
	1. Розширення асортименту преміум-сегменту ринку	2. Диверсифікація у сегмент «здорових» продуктів	3. Сезонні та святкові лінійки продукції	4. Актуалізація класичних продуктових позицій
Зростання прибутковості (P)	7	8	9	8
Залучення інвестицій (I)	6	7	5	9
Покращення ділової репутації підприємства (R)	8	9	7	7
Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності (C).	7	8	8	7
Середня оцінка	7,0	8,0	7,25	7,25
Пріоритетність заходів	Пріоритет 4	Пріоритет 1	Пріоритет 2	Пріоритет 3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Серед запропонованих альтернатив розвитку товарного асортименту ТОВ «Київський БКК» найвищу середню оцінку отримала диверсифікація у сегмент «здорових» продуктів (8,0), що робить її пріоритетною стратегією. Сезонні та святкові лінійки продукції та актуалізація класичних продуктових позицій отримали однакову середню оцінку 7,25, посідаючи друге та третє місця за пріоритетністю відповідно. Розширення асортименту преміум-сегменту ринку з оцінкою 7,0 виявилось найменш ефективною альтернативою серед чотирьох. Результати свідчать про необхідність фокусування на продуктах, що відповідають сучасним тенденціям здорового харчування, з одночасним збереженням класичних та святкових позицій для задоволення різних сегментів споживачів.

Диверсифікація асортименту ТОВ «Київський БКК» у сегменті «здорових» продуктів дозволяє підприємству відповідати сучасним тенденціям споживчого попиту та зміцнити свою конкурентну позицію на ринку. Такий підхід сприяє

залученню нових клієнтів, підвищенню прибутковості та покращенню репутації бренду як соціально відповідального виробника. Водночас розширення лінійки здорових продуктів забезпечує довгострокову стабільність підприємства та зменшує ризики, пов'язані зі зміною споживчих уподобань. Це стратегічне рішення відкриває нові можливості для інноваційного розвитку, підвищення вартості бренду та формування позитивного іміджу ТОВ «Київський БКК».

Можливі позитивні наслідки від розширення асортименту у сегменті «здорових» продуктів для розвитку ТОВ «Київський БКК» узагальнено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Можливі позитивні наслідки від розширення асортименту у сегменті
«здорових» продуктів для розвитку ТОВ «Київський БКК»

Напрямок впливу	Опис можливих позитивних результатів
Залучення нових споживачів	Розширення клієнтської бази за рахунок споживачів, які обирають здорові та натуральні продукти
Підвищення конкурентоспроможності	Диференціація продуктів від конкурентів, створення унікальної пропозиції на ринку
Поліпшення репутації бренду	Підвищення довіри та іміджу компанії як соціально відповідального виробника
Фінансовий розвиток	Збільшення обсягів продажу та прибутковості завдяки новим ринковим нішам
Стійкість бізнесу	Зменшення залежності від окремих груп продукції, диверсифікація ризиків і сезонних коливань попиту
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій та рецептів, стимулювання інноваційної діяльності
Залучення стратегічних партнерів	Можливість співпраці з постачальниками натуральних інгредієнтів та здорового харчування
Підвищення лояльності споживачів	Створення стабільної клієнтської бази завдяки задоволенню потреб у здорових продуктах
Розширення експортного потенціалу	Вихід на нові міжнародні ринки, де попит на здорові та органічні продукти зростає

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Для розвитку ТОВ «Київський БКК» в сегменті «здорових» продуктів можна запропонувати бісквітно-кремові тістечка на основі натурального цілнозернового борошна з фруктовими та горіховими наповнювачами, без цукру або з використанням натуральних підсолоджувачів (стевія, мед).

Такі вироби матимуть кілька переваг:

1. Здоровий склад - мінімальна кількість штучних добавок, натуральні інгредієнти.

2. Висока харчова цінність - білки, клітковина, корисні жири з горіхів.

3. Можливість позиціювання - як снєк для здорового харчування, десерт для дієтичного або дитячого раціону.

4. Експортний потенціал - популярність здорових кондитерських продуктів у Європі та Північній Америці.

Пропозиція розширення асортименту бісквітно-кремових тістечок у сегменті «здорових» продуктів для ТОВ «Київський БКК» представлена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Пропозиція розширення асортименту бісквітно-кремових тістечок
у сегменті «здорових» продуктів для ТОВ «Київський БКК»

Назва продукту	Основні інгредієнти	Особливості	Цільова аудиторія
Бісквітно-кремове тістечко з горіхами та медом	Цільнозернове борошно, мед, горіхи, яйця, натуральний крем	Без цукру, багате клітковиною, низький глікемічний індекс	Дорослі, що слідкують за здоров'ям
Фруктове тістечко з ягодами та йогуртовим кремом	Цільнозернове борошно, ягоди, йогурт, мед	Пробіотичний склад, низькокалорійне	Діти та дорослі, прихильники здорового харчування
Морквяне тістечко з горіхами	Морква, горіхи, мед, натуральний крем	Джерело бета-каротину, без штучних добавок	Дитяче харчування, дієтичні перекуси
Шоколадне тістечко на фініках	Фініки, какао, горіхи, кокосова олія	Без цукру, веганське, висока харчова цінність	Вегани, спортсмени, здорові перекуси
Вівсяне тістечко з насінням	Вівсяні пластівці, насіння льону та соняшника, мед, натуральний крем	Без борошна, багате клітковиною, низький глікемічний індекс	Дорослі, що ведуть активний спосіб життя

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розробка інвестиційного проєкту розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів на підприємстві ТОВ «Київський БКК» є актуальною і стратегічно важливою задачею. Такий проєкт дозволяє відповісти на зростаючий попит споживачів на корисні та натуральні продукти, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства. Інвестиції у нові виробничі

лінії та розробку інноваційних продуктів сприятимуть підвищенню прибутковості та зміцненню ділової репутації компанії. Крім того, реалізація проєкту забезпечить довгострокову стійкість і розвиток підприємства на ринку кондитерських виробів.

Параметри інвестиційного проєкту розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів на підприємстві ТОВ «Київський БКК» розроблено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Параметри інвестиційного проєкту розширення асортименту
кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів
на підприємстві ТОВ «Київський БКК»

Параметр	Характеристика	Пояснення
Мета проєкту	Розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів	Забезпечення нових конкурентних переваг та задоволення зростаючого попиту на здорові продукти
Основні продукти	Бісквітно-кремові тістечка, енергетичні батончики, фруктові пастили, печиво з цільнозернового борошна, зефір без цукру	Введення нових позицій у «здоровий» сегмент
Обсяг інвестицій	1000 тис. грн.	Закупівля обладнання, модернізація виробничих цехів, розробка рецептур та маркетинг
Джерела фінансування	Власні кошти, банківські кредити, інвестори	Залучення додаткового фінансування для реалізації проєкту
Термін реалізації	5 років	Включає розробку рецептур, закупівлю обладнання, навчання персоналу, запуск виробництва
Очікуваний обсяг виробництва	2–3 тонни продукції на добу	Забезпечення достатнього виробничого потенціалу для покриття ринку
Прогнозований фінансовий ефект	Збільшення доходу на 15–20% за рік	Очікуване зростання продажів і прибутковості підприємства
Соціальний ефект	Задоволення попиту на здорові продукти, зміцнення репутації	Підвищення іміджу компанії та залучення нових споживачів
Ризики	Висока конкуренція, зміни у споживчих перевагах, виробничі затримки	Необхідність планування і страхування ризиків
Оцінка ефективності	ROI, термін окупності, рентабельність нових продуктів	Визначення економічної доцільності проєкту та стратегічної вигоди

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, розробка інвестиційного проєкту з розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів для ТОВ «Київський БКК» є стратегічно важливою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Запровадження нових продуктів дозволить задовольнити зростаючий попит споживачів на здорову та якісну продукцію. Інвестиції у модернізацію виробничих потужностей і закупівлю обладнання створюють умови для ефективного та безпечного виробництва. Очікується значне збільшення доходів і прибутковості компанії завдяки розширенню асортименту та виходу на нові сегменти ринку. Соціальний ефект проєкту проявляється у зміцненні іміджу підприємства та залученні нових клієнтів. Проєкт передбачає ризики, пов'язані з конкуренцією та змінами у споживчих перевагах, що потребує продуманого управління та страхування. Загалом реалізація проєкту сприятиме довгостроковому розвитку та стабільності ТОВ «Київський БКК».

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведення оцінки ефективності інвестиційного проєкту є ключовим етапом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві. Для ТОВ «Київський БКК» таке дослідження особливо важливе у контексті розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів, який демонструє зростаючий попит серед споживачів. Оцінка дозволяє визначити економічну доцільність вкладень, прогнозувати прибутковість і терміни окупності проєкту. Вона дає можливість оцінити фінансові та ризикові аспекти, що пов'язані з впровадженням нових технологій та продуктів. Проведення аналізу ефективності сприяє оптимальному розподілу ресурсів та інвестиційного капіталу підприємства. Крім того, результати оцінки формують основу для стратегічного планування та прийняття рішень щодо пріоритетності проєктів [39].

Оцінка також допомагає прогнозувати вплив нових продуктів на імідж компанії та її конкурентоспроможність. Вона дозволяє визначити ключові

фактори успіху та потенційні загрози для реалізації проєкту. Таким чином, оцінка ефективності є необхідною умовою для мінімізації ризиків і підвищення ймовірності досягнення стратегічних цілей. Вона забезпечує комплексний підхід до планування та управління інвестиційною діяльністю ТОВ «Київський БКК».

Для економічного обґрунтування реалізації інвестиційного проєкту щодо розширення асортименту на підприємстві ТОВ «Київський БКК» з сумою інвестицій 1000 тис. грн. та терміном реалізації проєкту 5 років, будемо розраховувати основні індикатори оцінки ефективності інвестиційних проєктів. До таких показників відносяться:

1. Чистий дисконтований дохід (NPV).
2. Внутрішня норма рентабельності (IRR).
3. Індекс прибутковості (PI).
4. Час окупності (Payback Period).
5. Чиста поточна вартість (NPV) для різних рівнів дисконтування.

Для оцінки доцільності інвестиційних вкладень використовуються кілька ключових показників (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Ключові показники та методика їх розрахунку для визначення економічної доцільності реалізації проєкту з розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів для ТОВ «Київський БКК»

Показник	Опис	Розрахунок та значення
1	2	3
Чистий дисконтований дохід (NPV)	Оцінка загальної вартості інвестиційних проєктів за допомогою приведених грошових потоків. Чим вище NPV, тим вигідніший проєкт.	Розрахунок NPV здійснюється через дисконтовані грошові потоки, враховуючи інвестиційні витрати та очікувані доходи від нових продуктів.
Індекс прибутковості (PI)	Визначає відношення приведених грошових потоків до початкових інвестицій. Якщо PI більше 1, інвестиція є вигідною.	$PI = \text{Приведений грошовий потік} / \text{Початкові інвестиції}$. Якщо $PI > 1$, проєкт є ефективним.
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	Визначає ставку дисконту, при якій $NPV = 0$. Якщо IRR перевищує вартість капіталу, проєкт є економічно вигідним.	Розрахунок IRR дозволяє визначити точку, при якій інвестиції не принесуть збитків.

Продовження табл. 3.10

1	2	3
Період окупності (PP)	Визначає, скільки часу потрібно для того, щоб повернути інвестиції. Коротший період окупності свідчить про високу ефективність.	$PP = \text{Початкові інвестиції} / \text{Річний грошовий потік}$. Чим менше значення, тим швидше окупиться проект.
Чиста приведена вартість (NPV)	Позитивний показник, що відображає додану вартість від реалізації оновленого асортименту. Якщо NPV позитивний, це свідчить про те, що стратегія дасть прибуток.	$NPV = \sum (\text{Чистий грошовий потік} / (1 + \text{ставка дисконту})^t) - \text{Інвестиції}$.

Джерело: складено автором на основі [39; 46]

1. Розрахунок основних показників наступний:

Вхідні дані:

1. Обсяг інвестицій - 1000 тис. грн.
2. Термін реалізації проекту - 5 років.
3. Очікувані річні грошові потоки (CF) - 300 тис. грн (за прогнозами визначено, що щорічний чистий прибуток від проекту становить 300 тис. грн).
4. Ставка дисконтування (r) - 10% (для оцінки проекту за методом NPV та IRR).

2. Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV).

Чистий дисконтований дохід (NPV, Net Present Value) - це фінансовий показник, який відображає ефективність інвестиційного проекту, враховуючи приведену вартість усіх майбутніх грошових потоків, пов'язаних із проектом, за вирахуванням початкових інвестицій. Іншими словами, NPV показує різницю між сумою дисконтованих доходів, які очікуються від реалізації проекту, та сумою витрат на його впровадження. Якщо NPV є додатним, проект вважається економічно доцільним, оскільки очікувані доходи перевищують витрати з урахуванням вартості грошей у часі. Якщо NPV дорівнює нулю, проект лише окупає вкладені кошти, а негативне значення свідчить про збитковість.

Підставляючи дані для кожного року (протягом 5 років), маємо:

$$NPV = 300 / (1+0,1)^1 + 300 / (1+0,1)^2 + 300 / (1+0,1)^3 + 300 / (1+0,1)^4 + 300 / (1+0,1)^5 - 1000 = 272,73 + 247,93 + 225,24 + 205,04 + 186,55 - 1000 =$$

137,49 тис.грн.

3. Розрахунок внутрішньої норми рентабельності (IRR).

IRR - це ставка дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює нулю. Для знаходження IRR розв'язуємо рівняння:

$$0 = 300 / (1+IRR)^1 + 300 / (1+IRR)^2 + 300 / (1+IRR)^3 + 300 / (1+IRR)^4 + 300 / (1+IRR)^5 - 10000$$

Для визначення внутрішньої норми рентабельності (IRR) використовуватимемо ітераційний метод або фінансовий калькулятор за потреби. Орієнтовне значення IRR складає близько 12%, оскільки при ставці дисконтування 10% NPV є додатним, а при підвищенні ставки стає від'ємним.

В нашому випадку IRR проекту становитиме приблизно 12%.

4. Індекс прибутковості (PI).

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) розраховується як відношення приведеної вартості майбутніх грошових надходжень від інвестиційного проекту до початкових інвестицій.

$$PI = (272,73 + 247,93 + 225,24 + 205,04 + 186,55) / 1000 = 1,14$$

5. Час окупності (Payback Period).

Час окупності (Payback Period, PP) - це період часу, необхідний для того, щоб накопичені грошові надходження від інвестиційного проекту покрили його початкові вкладення.

Іншими словами, це кількість років або місяців, за які інвестиції повністю «окупляться» за рахунок прибутку чи грошових потоків від проекту. Чим менший час окупності, тим швидше проект відшкодовує вкладені кошти і менший ризик його реалізації.

$$PP = 1000 / 300 = 3,33 \text{ роки.}$$

Планові показники оцінки ефективності реалізації запропонованого інвестиційного проекту з розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів для підприємства ТОВ «Київський БКК» представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Планові показники оцінки ефективності реалізації інвестиційного проєкту з розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів для підприємства ТОВ «Київський БКК»

Показник	Значення
Початкові інвестиції, тис.грн.	1000
Очікувані річні грошові потоки (CF), тис.грн.	300
Чистий дисконтований дохід (NPV), тис.грн.	137,49
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	12
Індекс прибутковості (PI)	1,14
Час окупності (PP), років	3,33

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз планових показників ефективності інвестиційного проєкту ТОВ «Київський БКК» свідчить про його економічну доцільність та перспективність. Початкові інвестиції у розмірі 1000 тис. грн окупляться за 3,33 року, що є відносно коротким терміном для такого типу проєктів. Чистий дисконтований дохід (NPV) складає 137,49 тис. грн, що підтверджує прибутковість реалізації проєкту. Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 12% перевищує середню ринкову ставку, що підвищує привабливість проєкту для інвесторів. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,14, що свідчить про позитивне співвідношення доходів до витрат. Очікувані річні грошові потоки у 300 тис. грн забезпечують стабільність фінансових результатів. Загалом, реалізація проєкту сприятиме розширенню асортименту підприємства та зміцненню його позицій на ринку «здорових» кондитерських виробів.

Таким чином, впровадження інвестиційного проєкту є стратегічно обґрунтованим і перспективним. Проєкт забезпечує прибутковість та позитивний чистий дисконтований дохід, що підтверджує його економічну доцільність. Проєкт також створює передумови для поліпшення ділової репутації та залучення нових клієнтів. Загалом, реалізація проєкту забезпечить стабільний розвиток підприємства та відкриє нові можливості для подальшого стратегічного зростання ТОВ «Київський БКК».

Висновки до розділу 3

Асортиментна концепція підприємства являє собою стратегічно обґрунтовану модель формування, розвитку та управління товарним портфелем, яка визначає, які товари і в яких кількостях повинні пропонуватися на ринку для задоволення потреб споживачів та досягнення економічних цілей компанії. Вона охоплює такі ключові аспекти, як ширина, глибина та оновлення асортименту, пріоритетність окремих товарних груп, а також планування введення нових продуктів і виведення застарілих. Асортиментна концепція спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення прибутковості та оптимізацію використання ресурсів у виробництві та збуті.

Впровадження асортиментної концепції стратегічного розвитку ТОВ «Київський БКК» дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни ринку та споживчі потреби. Вона сприяє оптимізації асортименту, підвищенню рентабельності та концентрації на пріоритетних продуктах. Використання сучасних методів аналізу та цифрових інструментів забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень. Розширення експорту та впровадження інновацій підвищує конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

Серед запропонованих альтернатив розвитку товарного асортименту ТОВ «Київський БКК» найвищу середню оцінку отримала диверсифікація у сегмент «здорових» продуктів (8,0), що робить її пріоритетною стратегією. Сезонні та святкові лінійки продукції та актуалізація класичних продуктових позицій отримали однакову середню оцінку 7,25, посідаючи друге та третє місце за пріоритетністю відповідно. Розширення асортименту преміум-сегменту ринку з оцінкою 7,0 виявилось найменш ефективною альтернативою серед чотирьох.

Розробка інвестиційного проєкту розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів на підприємстві ТОВ «Київський

БКК» є актуальною і стратегічно важливою задачею. Такий проєкт дозволяє відповісти на зростаючий попит споживачів на корисні та натуральні продукти, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства. Інвестиції у нові виробничі лінії та розробку інноваційних продуктів сприятимуть підвищенню прибутковості та зміцненню ділової репутації компанії. Крім того, реалізація проєкту забезпечить довгострокову стійкість і розвиток підприємства на ринку кондитерських виробів.

Запровадження нових продуктів дозволить задовольнити зростаючий попит споживачів на здорову та якісну продукцію. Інвестиції у модернізацію виробничих потужностей і закупівлю обладнання створюють умови для ефективного та безпечного виробництва. Очікується значне збільшення доходів і прибутковості компанії завдяки розширенню асортименту та виходу на нові сегменти ринку. Соціальний ефект проєкту проявляється у зміцненні іміджу підприємства та залученні нових клієнтів.

Аналіз планових показників ефективності інвестиційного проєкту ТОВ «Київський БКК» свідчить про його економічну доцільність та перспективність. Початкові інвестиції у розмірі 1000 тис. грн окупляться за 3,33 року, що є відносно коротким терміном для такого типу проєктів. Чистий дисконтований дохід (NPV) складає 137,49 тис. грн, що підтверджує прибутковість реалізації проєкту. Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 12% перевищує середню ринкову ставку, що підвищує привабливість проєкту для інвесторів. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,14, що свідчить про позитивне співвідношення доходів до витрат.

Впровадження інвестиційного проєкту є стратегічно обґрунтованим і перспективним. Проєкт забезпечує прибутковість та позитивний чистий дисконтований дохід, що підтверджує його економічну доцільність. Проєкт також створює передумови для поліпшення ділової репутації та залучення нових клієнтів. Загалом, реалізація проєкту забезпечить стабільний розвиток підприємства та відкриє нові можливості для подальшого стратегічного зростання ТОВ «Київський БКК».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження асортиментної політики підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Управління асортиментом забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури та технологічних інновацій. Вона також стимулює оновлення та розвиток товарного портфеля, сприяючи інноваційності та довгостроковому розвитку бізнесу. Принципи та структура асортиментної політики визначають логіку і послідовність управлінських рішень, що підвищує узгодженість дій різних підрозділів підприємства. Отже, ефективна асортиментна політика є необхідною умовою стабільного розвитку, ринкової конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

2. Система управління асортиментною політикою підприємства є ключовим елементом ефективного функціонування та розвитку бізнесу. Вона забезпечує планування, організацію, контроль і коригування товарного асортименту відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей підприємства. Використання системного підходу дозволяє комплексно враховувати взаємозв'язок між усіма товарними групами та підрозділами підприємства. Інструменти управління сприяють оперативному прийняттю обґрунтованих рішень. Завдяки цьому підприємство може оптимізувати асортимент, підвищити рентабельність та ефективно використовувати ресурси.

3. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дозволяє всебічно аналізувати товарний портфель, визначати прибуткові та малоефективні позиції, а також оцінювати відповідність асортименту потребам ринку. Використання економічних, організаційних та соціальних критеріїв забезпечує комплексний підхід до оцінки результатів асортиментної політики. Завдяки цьому підприємство може оптимізувати структуру асортименту, підвищити рентабельність та покращити задоволення споживачів.

4. Визначено, що ТОВ «Київський БКК» є провідним виробником

кондитерських виробів в Україні та займає стабільні позиції на внутрішньому ринку завдяки широкому асортименту, високій якості продукції та впізнаваності бренду. Підприємство використовує традиційні рецептури й натуральні інгредієнти, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед споживачів та зміцнює його конкурентні переваги. Компанія активно розвиває експорт, що відкриває нові можливості для розширення ринків збуту та зміцнення міжнародного іміджу бренду.

5. Асортиментна політика ТОВ «Київський БКК» являє собою систематизований підхід до формування, управління та оптимізації товарного асортименту кондитерських виробів підприємства з метою задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного фінансового розвитку. Вона передбачає визначення структури асортименту, кількісних і якісних характеристик продукції, а також планування випуску нових позицій і виведення застарілих товарів.

6. Проведено дослідження раціональності структури асортименту продукції ТОВ «Київський БКК». Визначено, що на підприємстві значення коефіцієнту раціональності структури асортименту ТОВ «Київський БКК» у 2022-2024 роках перевищує нульове значення, що засвідчує про те, що структура асортименту ТОВ «Київський БКК» сформована раціонально.

7. Дослідження якісних показників асортименту ТОВ «Київський БКК» свідчить про поступове збільшення загальної кількості асортиментних груп товарів, що свідчить про розширення товарної пропозиції. Зростає кількість груп, що користуються стабільним попитом, що свідчить про високу споживчу привабливість продукції. Незважаючи на невелике зниження коефіцієнта стійкості та оновлення асортименту, компанія підтримує стабільний рівень асортиментної політики. Водночас коефіцієнт розширення асортименту зростає, що відображає активне впровадження нових товарних груп.

8. Серед запропонованих альтернатив розвитку товарного асортименту ТОВ «Київський БКК» найвищу середню оцінку отримала диверсифікація у сегмент «здорових» продуктів (8,0), що робить її пріоритетною стратегією.

Сезонні та святкові лінійки продукції та актуалізація класичних продуктових позицій отримали однакову середню оцінку 7,25, посідаючи друге та третє місця за пріоритетністю відповідно. Розширення асортименту преміум-сегменту ринку з оцінкою 7,0 виявилось найменш ефективною альтернативою серед чотирьох.

9. Розробка інвестиційного проєкту розширення асортименту кондитерських виробів у сегменті «здорових» продуктів на підприємстві ТОВ «Київський БКК» є актуальною і стратегічно важливою задачею. Такий проєкт дозволяє відповісти на зростаючий попит споживачів на корисні та натуральні продукти, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства. Інвестиції у нові виробничі лінії та розробку інноваційних продуктів сприятимуть підвищенню прибутковості та зміцненню ділової репутації компанії. Крім того, реалізація проєкту забезпечить довгострокову стійкість і розвиток підприємства на ринку кондитерських виробів.

10. Аналіз планових показників ефективності інвестиційного проєкту ТОВ «Київський БКК» свідчить про його економічну доцільність та перспективність. Початкові інвестиції у розмірі 1000 тис. грн окупляться за 3,33 року, що є відносно коротким терміном для такого типу проєктів. Чистий дисконтований дохід (NPV) складає 137,49 тис. грн, що підтверджує прибутковість реалізації проєкту. Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 12% перевищує середню ринкову ставку, що підвищує привабливість проєкту для інвесторів. Індекс прибутковості (PI) дорівнює 1,14, що свідчить про позитивне співвідношення доходів до витрат.

11. Впровадження інвестиційного проєкту є стратегічно обґрунтованим і перспективним. Проєкт забезпечує прибутковість та позитивний чистий дисконтований дохід, що підтверджує його економічну доцільність. Проєкт також створює передумови для поліпшення ділової репутації та залучення нових клієнтів. Загалом, реалізація проєкту забезпечить стабільний розвиток підприємства та відкриє нові можливості для подальшого стратегічного зростання ТОВ «Київський БКК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikhizdeliyukrainy-tendentsii.html>
2. Анікеєнко Є. С. Тенденції ринку кондитерських виробів України. Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ. 2023. С. 13.
3. Антикризове управління підприємством. Київ : ВД «Кондор», 2020. 396 с.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
5. Басова О. О. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку кондитерської галузі України. Ефективна економіка. 2025. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/44.pdf.
6. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія. Київ : Політехніка, 2003. 384 с.
7. Бочко О. Ю., Балик У. О., Карпій О. П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18, т. 2. С. 265–274.
8. Васюта В. Б. Дослідження товарного асортименту на підприємстві. Матеріали 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Наукові дослідження: сучасні виклики та перспективи розвитку», 20–22 січня 2025 р. Мюнхен : MDPC Publishing, 2025. С. 551.
9. Вікімедіа. Методи портфельного аналізу – Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Методи_портфельного_аналізу
10. Гаврилишин В. В., Олексин І. І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 24. С. 31-36.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 712 с.

12. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства. Академічний огляд. 2016. № 1. С. 111–118.

13. Глущенко Ю. Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(1). С. 96-100.

14. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

15. Грибачова А. В., Куліш Т. В. Формування маркетингової товарної стратегії в інноваційному розвитку підприємств. Економічні науки. 2019. С. 52-55.

16. Добрянська В. В., Сіренко О. В. Управління товарним асортиментом продукції лісгосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2020. №1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.71>.

17. Дrajниця С. А., Островська Ю. О. Концепція управління асортиментом товарів і стимулювання їх продажу в мережевих структурах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 107-110.

18. Єпіфанова І. Ю., Гайдей М. О. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 23. С. 53–57.

19. Загричанська А. В., Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. Актуальні проблеми економіки та управління. 2024. № 15. С. 90-97.

20. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 1 грудня 2022 року № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>

21. Закон України «Про екологічну експертизу» від 23 травня 2017 року № 2059-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>

22. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

23. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
24. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
25. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
26. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
27. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15 грудня 1993 року № 3687-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>
28. Закон України «Про природні монополії» від 20 квітня 2000 року № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text>
29. Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
30. Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 року № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
31. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15 січня 2015 року № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>
32. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21 червня 2012 року № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
33. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
34. Інформація про ТОВ «Київський БКК». Аналіт. онлайн-система «YouControl». URL: <http://surl.li/grtzh>
35. Касич А.О., Хіміч В.Р. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. БізнесІнформ. 2012. № 12. С. 55–59.
36. Київський булочно-кондитерський комбінат – Вікіпедія. URL: <http://surl.li/phyhlk>

37. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. Агросвіт. №1. 2021. С. 90-94.

38. Кітченко О. Стратегічні аспекти формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), 2024. №2. С. 7-11.

39. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.

40. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього і зовнішнього ринку. Наук. зап. Серія «Економіка». 2023. Вип. 23. 50 с.

41. Колодненко Н. В., Кузьменков І. С. Основні напрямки удосконалення асортиментної політики підприємства. The XXXI International Scientific and Practical Conference «Technologies, ideas and ways of learning development in modern conditions», August 07-09, 2023, Munich, Germany. 170 p. p. 39-42.

42. Костромін А. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений. 2021. № 1 (89). С. 163-166.

43. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. № 2. С. 67–71.

44. Кривешко О. В., Кундицька Г. С. Управління асортиментно-ціновою політикою роздрібної торгівлі в кризових умовах. Ефективна економіка. 2021. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.74>.

45. Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/337301671_UPRAVLINNA_ASORTIMENTNOU_POLITIKOU_PIDPRIEMSTVA.

46. Ларіонов І. К. Антикризове управління. К. : «Видавничий дім Дашков». 2008. 254 с.

47. Лойко В. В., Бичковський Р. В. Особливості формування асортиментної

політики підприємства. Глобальні та національні проблеми. 2015. Вип. 8. С. 491–494.

48. Михайленко Н. В. Асортиментна політика підприємства. 2017. 289 с.

49. Моборн Р., Чан Кім В. Стратегія блакитного океану. Як знайти або створити ринок, вільний від інших гравців. Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2019. 270 с.

50. Мокляк М. В., Сафонов М. С., Максименко Є. М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Економіка та управління підприємствами. Полтава, 2019. Вип. 27. 205 с.

51. Немков В. А. Методичні засади формування асортиментної політики промислового підприємства. Сучасні аспекти економіки. 2023. № 13(41). С. 145–155.

52. Новікова М. М., Кондратенко Н. О., Боровик М. В. та ін. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид». 2020. 335 с.

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

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

55. Ощипок І. М. Оптимізація асортиментної програми виготовлення продукції харчових підприємств із наявної сировини. Підприємство і торгівля. Львів. 2021. Вип. 28. 71 с.

56. П'ятак Т. Вплив асортиментної політики на формування фінансових результатів. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. № 2. С. 45- 49.

57. Павлова М., Трунов М. Особливості маркетингових стратегій в управлінні асортиментом продукції на підприємстві. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва / Матер. III Всеукр. наук.-практ.

конф. Львів: ЛНУП, 2024. 222 с. С. 46-47.

58. Пащенко О. П., Царук І. М. Теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 3 (59). С. 109-114. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.59-18>.

59. Петрикiвa О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. Modern Economics. 2021. №27. С. 128-132. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-17).

60. Пилипчук В. П. Промисловий маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 264 с.

61. Поліщук С. А. Управління асортиментом товарів парфумерно-косметичної компанії. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 168. 388 с. С. 286-293.

62. Попович Т. М., Монастирський Г. Л. Антикризове управління : навч. посіб. Тернопіль, КРОК, 2015. 197 с.

63. Райко Д., Федоренко І., Сокол К., Ланько О. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства щодо формування та реалізації товарної політики. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2021. №3. С. 49-58.

64. Рожко В. І. Управління асортиментом товаровиробника споживчих товарів. Соціальна економіка. 2023. № 65. С. 58-66. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-05>.

65. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/mp.htm

66. Салата А. Є., Солнцев С. О. Модель адаптивного управління асортиментною політикою в умовах ринкової невизначеності. B2B Marketing: зб. наук. праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 352 с. С. 245-248.

67. Самойлик Ю. В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної

промисловості. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). № 3(1). С. 195-202. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-31>.

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

69. Сінгаєвський І. О., Репіч Т. А. Управління асортиментом як важлива складова конкурентної стратегії підприємства в умовах кризи. Економіка АПК. Київ, 2019. Вип. 21. С. 55-62.

70. Срібний А. В. Напрями оптимізації асортиментної політики. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матер. VII Міжнар. наук. конф. Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2024. 197 с. С. 93-95.

71. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.8>.

72. Терещенко І. О., Шульга Л. В., Острянин В. С. та ін. Механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. АгроСвіт. 2023. № 22. С. 92–97.

73. Тищенко О. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladivikoristannya/>

74. Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. № 1. С. 33-39.

75. Уляшева А. В., Нагорна І. І. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 72-73.

76. Фінансова звітність ТОВ «Київський БКК». Аналіт. онлайн-система «Clarity Project». URL: <http://surl.li/vdfdmf>

77. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. Вип. 53. 2020. С. 129-134.

78. Харченко Ю. А, Марченко В. О. Удосконалення системи управління

надійністю виробничої програми підприємства. Економічний простір. 2021. №175. С. 87–93.

79. Чижик С. М. Сучасні методи управління товарним асортиментом та складськими запасами в торговельній мережі. Конференції ВНТУ. XLV Наук.-техн. конф. фак. менеджменту. 2016. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/1351>.

80. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA–світу. Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія: Екон. науки. 2023. Вип. 47. С. 47–52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776>.

81. Чмут А., Ушкаренко Ю. Стан та особливості розвитку підприємств переробної промисловості Херсонської області. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://surl.lu/jzffng>.

82. Чубай К. М. Управління асортиментною політикою підприємства. Київ, 2014. 122 с.

83. Шабельник Т. В. Моделі та методи управління асортиментом і просуванням товарів. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 402–406.

84. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Наук. зап. Укр. акад. друкарства. Серія: Екон. науки. 2016. № 1. С. 63–73.

85. Шумкова О. В., Глубока І. Д. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. Вісник СНАУ. 2020. № 5/1. С. 64–69.

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»		31.12.2022	
Територія Святошинський р-н, м. Київ		за ЄДРПОУ	40877052
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.71
Адреса, телефон 03148, Україна, місто Київ, вулиця Чижевського Дмитра, будинок 7			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	302	232
первісна вартість	1001	521	521
накопичена амортизація	1002	219	289
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4502	2113
Основні засоби:	1010	31907	31137
первісна вартість	1011	64121	75274
знос	1012	32214	44137
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		5004
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	36711	38486
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	37159	65553
Виробничі запаси	1101	30451	59564
Незавершене виробництво	1102	608	774
Готова продукція	1103	5798	4618
Товари	1104	301	597
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	136687	160030
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	51589	79279
з бюджетом	1135	1	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	58914	66074
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	25911	45894
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	6501	45894
Витрати майбутніх періодів	1170	202	243
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	4639	8902
Усього за розділом II	1195	315102	425975
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		31
БАЛАНС	1300	351813	464492

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	254	143
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	244249	342743
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	244603	342986
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1418	2234
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	10000	10000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6268	4220
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	17686	16454
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2993	3093
товари, роботи, послуги	1615	50795	52536
розрахунки з бюджетом	1620	11838	19403
у тому числі з податку на прибуток	1621	6524	8491
розрахунки зі страхування	1625	2491	2099
розрахунки з оплати праці	1630	9672	9163
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	693	758
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	2986	6882
Доходи майбутніх періодів	1665	70	55
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	7986	11063
Усього за розділом III	1695	89524	105052
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	351813	464492

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»			31.12.2023
Територія Святошинський р-н, м. Київ		за ЄДРПОУ	40877052
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, торгів і тістечок нетривалого зберігання		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.71
Адреса, телефон 03148, Україна, місто Київ, вулиця Чижевського Дмитра, будинок 7			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	143	115
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	342743	462119
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	342986	462334
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2234	2614
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	10000	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4220	787
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	16454	3401
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3093	11752
товари, роботи, послуги	1615	52536	54144
розрахунки з бюджетом	1620	19403	19342
у тому числі з податку на прибуток	1621	8491	7153
розрахунки зі страхування	1625	2099	1655
розрахунки з оплати праці	1630	9163	9451
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	758	436
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	6882	8441
Доходи майбутніх періодів	1665	55	277
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	11063	2937
Усього за розділом III	1695	105052	108435
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	464492	574170

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»		31.12.2024	
Територія Святошинський р-н, м. Київ		за ЄДРПОУ	40877052
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.71
Адреса, телефон 03148, Україна, місто Київ, вулиця Чижевського Дмитра, будинок 7			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	196	151
первісна вартість	1001	555	578
накопичена амортизація	1002	359	427
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9536	16014
Основні засоби:	1010	46952	67519
первісна вартість	1011	103724	142292
знос	1012	56772	74773
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		3096
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	56684	86780
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	72325	78487
Виробничі запаси	1101	65021	71273
Незавершене виробництво	1102	840	376
Готова продукція	1103	4914	5799
Товари	1104	1550	1039
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	166603	187618
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	23389	12278
з бюджетом	1135		11
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	197944	253051
Поточні фінансові інвестиції	1160	23796	9276
Гроші та їх еквіваленти	1165	28856	48003
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	28856	48003
Витрати майбутніх періодів	1170	59	78
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	4474	6402
Усього за розділом II	1195	517446	595204
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200	40	40
БАЛАНС	1300	574170	682024

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	100	100
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	115	87
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	462119	445636
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	462334	445823
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2614	2979
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	787	
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	3401	2979
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	11752	1305
товари, роботи, послуги	1615	54144	75996
розрахунки з бюджетом	1620	19342	15982
у тому числі з податку на прибуток	1621	7153	5670
розрахунки зі страхування	1625	1655	463
розрахунки з оплати праці	1630	9451	12252
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	436	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		112952
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	8441	9970
Доходи майбутніх періодів	1665	277	285
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	2937	4017
Усього за розділом III	1695	108435	233222
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	574170	682024

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»		31.12.2022	
		за ЄДРПОУ	40877052
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	730500	795438
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	358170	398990
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	372330	396448
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	15659	7365
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	35802	35924
Витрати на збут	2150	206965	253435
Інші операційні витрати	2180	23331	25971
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	121891	88483
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	222	489
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1755	253
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	9	18
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	120349	88701
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21855	15966
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	98494	72735
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	98494	72735
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	286668	239057
Витрати на оплату праці	2505	136278	172591
Відрахування на соціальні заходи	2510	24566	34276
Амортизація	2515	12344	12657
Інші операційні витрати	2520	191327	230030
Разом	2550	651183	688611
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»		31.12.2023	
		за ЄДРПОУ	40877052
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	960804	730500
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	480636	358170
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	480168	372330
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	18196	15659
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	48960	35802
Витрати на збут	2150	277563	206965
Інші операційні витрати	2180	25981	23331
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	145860	121891
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	100334	222
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	1868	1755
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	98281	9
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	146045	120349
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	26669	21855
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	119376	98494
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	119376	98494
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	390821	286668
Витрати на оплату праці	2505	166126	136278
Відрахування на соціальні заходи	2510	32301	24566
Амортизація	2515	13435	12344
Інші операційні витрати	2520	261927	191327
Разом	2550	864610	651183
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Київський БКК»		31.12.2024	
		за ЄДРПОУ	40877052
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1087395	960804
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	579737	480636
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	507658	480168
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	16126	18196
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	68077	48960
Витрати на збут	2150	308589	277563
Інші операційні витрати	2180	28801	25981
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	118317	145860
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	60644	100334
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	997	1868
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	60254	98281
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117710	146045
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21461	26669
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	96249	119376
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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	96249	119376
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	444913	390821
Витрати на оплату праці	2505	231018	166126
Відрахування на соціальні заходи	2510	43432	32301
Амортизація	2515	18251	13435
Інші операційні витрати	2520	280949	261927
Разом	2550	1018563	864610
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		