

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра менеджменту та інновацій

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

**«Управління асортиментною політикою на підприємстві в умовах
глобальних викликів»**

«Management of assortment policy at the enterprise in conditions of global challenges»

Виконала: здобувачка заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма «Менеджмент»
Месенко Анна Валеріївна

Керівник: д.е.н., професор

Масленніков Є.І. _____

Рецензент: д.е.н., проф. Коваленко О.М.

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри
№ ____ від _____._____. 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ проф. Едуард КУЗНЄЦОВ
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № __ від _____.06.2025 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК
_____ проф. Ірина НЄННО
(підпис)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	6
1.1. Поняття та значення асортиментної політики підприємства.....	6
1.2. Зовнішні та внутрішні чинники формування асортименту в умовах кризи	11
1.3. Стратегії управління асортиментом в умовах нестабільного середовища	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»	24
2.1. Характеристика підприємства та його системи управління.....	24
2.2. Аналіз ефективності системи управління асортиментною політикою на підприємстві.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»	40
3.1. Формування стратегії адаптації асортиментної політики підприємства до умов невизначеності та ризиків.....	40
3.2. Механізм забезпечення системи управління асортиментною політикою на підприємстві в умовах глобальних викликів	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність. Сьогодні підприємства працюють в умовах постійних змін: економічні кризи, пандемії, війна та проблеми з постачанням товарів. Компанія не може стабільно функціонувати і розвиватися, якщо вона не контролює свою асортиментну політику належним чином, коли світ змінюється так динамічно, а конкуренція стає все більш жорсткою. Світовий ринок стає менш передбачуваним через політичні, технологічні збої і нову поведінку споживачів.

Політика асортименту вже не просто вибір продукції, а стала стратегічним інструментом, який напряду впливає на конкурентоспроможність, фінансову стійкість і прибутковість бізнесу. Асортиментна політика допомагає підприємству вирішити, які товари продавати, в якій кількості, як часто оновлювати асортимент та як швидко реагувати на зміни. Розумний розвиток асортименту і систематичне оновлення цього асортименту є умовами не лише для реагування на запити споживачів, але й для прогнозування змін у попиті, ефективного використання ресурсів та усунення ризиків, пов'язаних з нестабільністю ринку. Якщо не враховувати глобальні виклики, підприємство може втратити конкурентні переваги або навіть збанкрутувати. Тому питання асортиментної політики в контексті глобальних змін є дуже важливим для сучасного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням управління асортиментною політикою на підприємстві займалось багато науковців. Деякі з них це: Балагула Д. П., Василюха Н. В., Вербівська О. В., Гобела В., Мельник С. І., Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О., Євченко Ю. М., Єфімова Є., Климова Ю. М., Кузнєцов Е. А., Масленніков Є. І., Овсак О. П., Саєнко М. Г. та

інші. Але процес адаптації до глобальних викликів вимагає постійного вивчення цього питання.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана на кафедрі менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечникова відповідно до плану наукових досліджень кафедри у процесі виконання держбюджетної теми: «Інноваційно-інвестиційні орієнтири модернізації національної економіки в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0121U109469, 2021-2025 рр.) - досліджено теоретичні аспекти управління асортиментною політикою на підприємстві в умовах глобальних викликів.

Мета і завдання. Метою дослідження є теоретичне та методичне обґрунтування управління асортиментною політикою на підприємстві в умовах глобальних викликів. Досягнення мети бакалаврської кваліфікаційної роботи обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- Розглянути основні підходи до управління товарним асортиментом на підприємстві,
- Визначити головні фактори, що впливають на формування асортименту продукції,
- Проаналізувати можливі стратегії управління асортиментом в умовах нестабільної зовнішньої ситуації,
- Провести аналіз ефективності управління асортиментною політикою на прикладі конкретного підприємства,
- Надати пропозиції щодо покращення системи управління асортиментом.

Об'єктом дослідження є процес управління асортиментною політикою на підприємстві в умовах глобальних викликів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління асортиментною політикою на підприємстві в умовах глобальних викликів.

Методи дослідження. Теоретичні методи аналізу та синтезу допомогли вивчити підходи до формування асортименту, а порівняльний аналіз - оцінити стратегії реагування на зміни ринку. Системний підхід дав змогу розглядати асортиментну політику як складову загальної стратегії підприємства. Аналіз статистичних даних і практичних матеріалів дозволив виявити тенденції у попиті та способи адаптації. Для наочності результатів використовувалися графіки й діаграми, а методи прогнозування дали змогу передбачити зміни у споживчих вподобаннях і обґрунтувати подальші кроки.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи склали чинні нормативно-правові документи, офіційно опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, звітність суб'єкта господарювання, наукові роботи та розробки провідних вчених і фахівців-практиків із питань управління, результати власних аналітичних розрахунків.

Апробація результатів дослідження та публікації. Матеріали бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на 81-й Звітній студентській науковій конференції Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (22-24 квітня 2025 року, м. Одеса). За результатами дослідження підготовлено доповідь: теоретичні аспекти управління асортиментною політикою на підприємстві в умовах глобальних викликів.

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління асортиментною політикою підприємства в умовах глобальних викликів. У другому розділі проведено дослідження ефективності управлінської діяльності на ПАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»». Удосконалення системи управління асортиментною політикою на ПАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»» розглянуто у третьому розділі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Поняття та значення асортиментної політики підприємства

Асортиментна політика є ключовим елементом у діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме вона визначає стратегічний розвиток підприємства незалежно від сфери діяльності [1]. Рационально сформований асортимент дозволяє створити дієвий товарний портфель, що впливає на фінансові результати підприємства в довгостроковій перспективі та зміцнює його конкурентоспроможність на ринку. Для досягнення балансу між витратами та обсягами реалізації кожна компанія має регулярно досліджувати асортимент і підлаштовувати його під потреби цільової аудиторії. Саме тому питання асортиментної політики стає надзвичайно актуальним, адже від неї залежить рівень прихильності споживачів до бренду або підприємства в цілому.

На сьогодні існує значна кількість трактувань поняття асортиментної політики. Так, згідно з С. С. Гаркавенком, асортиментна політика - це стратегічний напрям виробника, заснований на чітких принципах управління асортиментом. Вона передбачає підтримання його конкурентоспроможності, визначення цільових товарних сегментів, а також розробку стратегій пакування, маркування та обслуговування продукції. Натомість, Б. Берман і Дж. Еванс визначають асортиментну політику як комплекс заходів, спрямованих на визначення номенклатури продукції, враховуючи наявні ресурси підприємства, можливості постачальників, потреби ринку, сезонні коливання, ризики та загальну ринкову ситуацію.

Ефективна діяльність підприємств в умовах ринку вимагає адаптивного управління та планування товарного асортименту, що має враховувати потреби споживачів та забезпечувати прибуток для виробника. У зв'язку з цим на підприємствах постає питання розробки та втілення ефективної асортиментної

політики, а науковці приділяють цій проблематиці пильну увагу в своїх дослідженнях.

Раціональне керування асортиментною політикою насамперед передбачає чітке розуміння суті поняття «асортиментна політика», яке зараз в економічній літературі трактується по-різному. Слід зауважити, що це поняття досі немає єдиного універсального визначення та залишається багатоаспектним і складним у своєму наповненні. Таблиця 1.1. ілюструє основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика».

Таблиця 1.1.

Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Сутність поняття «асортиментна політика»
Г. Л. Багієв	Асортиментна політика є ключовою частиною товарної політики, яка визначає найбільш доцільний набір товарних груп, підгруп, видів і марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між різними моделями та їх модифікаціями.
Дж. Еванс	Асортиментна політика - це стратегія, що полягає у формуванні номенклатури вироблених і реалізованих товарів з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, рівня ризику, сезонних коливань попиту, ринкової кон'юнктури та змін цін.
Ф. Котлер	Асортиментна політика - це процес визначення (формування) та підтримки оптимальної структури товарів, що виробляються та продаються, з урахуванням як поточних, так і майбутніх цілей підприємства.
С. В. Захаров	Асортиментна політика - це стратегічний процес формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка наявних товарних груп.

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Асортиментна політика є фундаментальним компонентом у системі управління підприємством, оскільки вона визначає здатність організації утримувати свої конкурентні позиції в умовах надмірної ринкової конкуренції [30]. Щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, компанія

повинна швидко реагувати на зміни ринкового попиту, надаючи перелік товарів, які найкращим чином відповідають очікуванням споживачів. Цей перелік товарів прийнято називати асортиментом, а процеси його створення, коригування та оптимізації класифікуються як асортиментна політика. Вона охоплює комплекс управлінських рішень та заходів, спрямованих на розробку ефективної товарної структури, що дає змогу не тільки задовольнити потреби споживачів, а й отримати переваги над конкурентами завдяки ефективному використанню доступних ресурсів.

Асортиментний підхід виступає стратегічним інструментом, який дозволяє підприємству зменшити вплив ринкової нестабільності, збільшити прибутковість та оптимізувати витрати на довгостроковий період. В умовах сучасних економічних трансформацій, зростання конкуренції та постійного розвитку ринкових механізмів, підприємства змушені шукати інноваційні управлінські рішення, які дають змогу не тільки зберегти стабільність, а й гарантувати сталий розвиток.

Одним із ключових факторів досягнення високих фінансових показників та збереження лідерських позицій на ринку є формування гнучкої та результативної асортиментної стратегії [20]. Здатність підприємства оперативно пристосовувати структуру свого товарного асортименту відповідно до змін у споживчому попиті та ринкових умовах стає вирішальним аспектом у забезпеченні його прибутковості. Акцент ставиться не лише на кількісному наповненні асортименту, але й на якісному рівні продукції, що дозволяє задовольнити очікування цільової аудиторії та створювати стабільну конкурентну перевагу.

Кожне підприємство мусить миттєво реагувати на будь-які ринкові зміни, адже вони мають безпосередній вплив на формування та корекцію асортименту. Вдала адаптація до зовнішніх чинників середовища - це ключовий фактор для успішного функціонування будь-якого підприємства. Міжнародний досвід

показує, що лідерські позиції на ринку обіймають ті компанії, які демонструють високий рівень компетенції у сфері керування асортиментом. Здатність правильно формувати асортиментну політику, вміння використовувати сучасні інструменти для її реалізації та забезпечувати ефективне управління асортиментом надає підприємству вагому конкурентну перевагу, сприяючи реалізації стратегічних цілей.

Саме тому чітко сформована асортиментна політика є визначальним чинником успіху для діяльності будь-якого підприємства. Вона гарантує не лише стабільну прибутковість, а й створює неповторність компанії серед конкурентів, зміцнюючи її позиції на ринку. Саме цілісна і стратегічно обґрунтована асортиментна концепція дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища, задовольняти потреби споживачів і досягати високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Асортиментна політика є стратегічним напрямом, який визначають керівництво та маркетологи, використовуючи різноманітні інструменти, методи й принципи управління. Їхня мета - створення збалансованого товарного портфеля [30]. Ключем до успіху в цьому процесі виступає глибоке розуміння споживчих потреб, що сприяє підвищенню ефективності підприємства та покращенню його прибутковості. Очікувані ефекти від реалізації таких стратегій, зокрема фінансові показники, розраховуються на річний період і дозволяють оцінити довгострокову результативність прийнятих рішень.

Основні завдання асортиментної політики організації включають в себе: розширення обсягів продажу шляхом удосконалення асортименту, вихід на нові ринкові сегменти, мінімізацію витрат, пов'язаних з товарною пропозицією, підвищення фінансової стабільності підприємства, раціональне використання виробничих ресурсів та формування конкурентних переваг, базуючись на привабливості асортименту.

На формування асортименту впливають фактори, що походять як зсередини підприємства, так і ззовні. До внутрішніх чинників можна віднести технічні можливості виробництва, забезпеченість матеріально-технічною базою, інвестиційний потенціал, рівень кваліфікації працівників та ефективність внутрішньої організації роботи. Зовнішні чинники включають переваги споживачів, структуру та глибину запропонованого асортименту, відповідність ціни та якості, а також стратегії просування продукції на ринку. Всі ці фактори можна наочно побачити на рис.1.1.

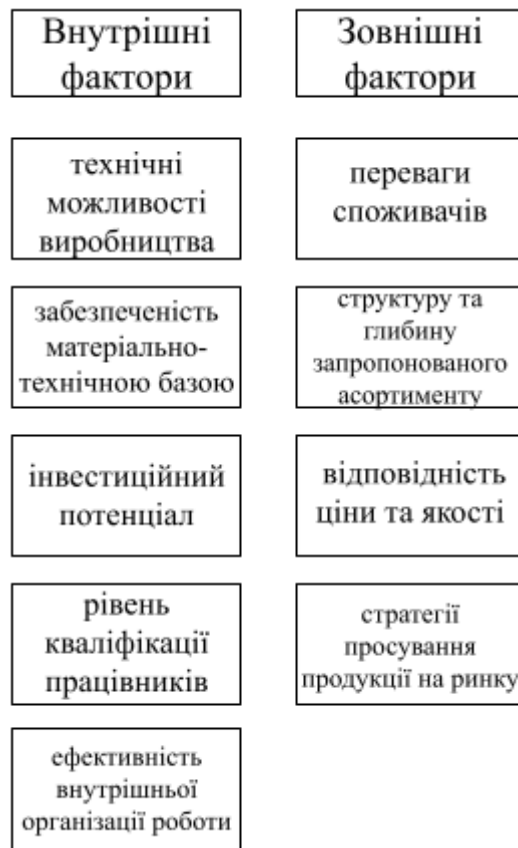


Рис.1.1. Фактори, що впливають на формування асортименту на підприємстві

Джерело: створено автором на основі [30]

У процесі створення асортименту компанії зіштовхуються з певними труднощами, особливо через зміну споживчих смаків. Це вимагає постійного

перегляду асортименту та удосконалення виробничих потужностей. Виникає проблема у впровадженні ефективного управління товарною стратегією, що включає передбачення майбутніх потреб споживачів, визначення критеріїв оптимальності та використання відповідних методів коригування асортименту. Найбільш значущою проблемою є ускладненість швидкого повернення інвестицій, вкладених у виробництво та просування продукції, особливо в умовах високої конкуренції, що ускладнює можливість забезпечення стабільного прибутку.

Отже, асортиментна політика є стратегічним інструментом управління підприємством, який забезпечує формування оптимального товарного асортименту відповідно до потреб споживачів, можливостей виробництва та умов ринку. Вона визначає напрям розвитку компанії, впливає на її конкурентоспроможність і фінансову стабільність. Ефективна асортиментна політика ґрунтується на гнучкості, адаптивності до ринкових змін і глибокому розумінні споживчого попиту. Її розробка потребує комплексного підходу, врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, а також застосування сучасних управлінських рішень.

1.2. Зовнішні та внутрішні чинники формування асортименту в умовах кризи

Поняття “криза” описує раптове погіршення стану, період змін, найнижчу точку падіння, гострий дефіцит або розрив між доступними ресурсами та потребами. В економічній теорії цей термін активно застосовується в контексті циклічного розвитку економічних систем. Ця концепція є ключовою в економічній теорії та вже понад століття досліджується різними науковими школами та напрямками економічної науки.

Кожна система прагне рівноваги та уникає безладу. Стійкість неможлива без хаосу та кризи. Стабільність і криза- вічні антагоністи у розвитку будь-якої системи. Історичний досвід людства засвідчує неперервну боротьбу з труднощами: війни, епідеміями, природними лихами. Криза, у широкому сенсі, так само необхідна системі, що розвивається, як і стабільність. Кризу слід сприймати як переломний момент у розвитку системи, який відкриває можливості для нового [42].

Саме тому важливо усвідомлювати, що кризи на підприємствах виникають внаслідок сукупності факторів і потребують комплексного підходу в управлінні.

Причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах найчастіше зумовлені об'єктивними чинниками, хоча суб'єктивний вплив теж можливий, хоч і менш поширений. Кризові явища можуть відрізнятися масштабами та динамікою розвитку, і мають тенденцію до циклічного повторення в процесі роботи підприємства. Але антикризове управління не варто розглядати як тимчасовий або одноразовий захід. Воно має бути безперервним процесом, спрямованим на систематичні виявлення потенційних ризиків, їхнє запобігання та зменшення наслідків в умовах кризових явищ [14].

Безумовно, виникнення кризових явищ зумовлене необхідністю періодичного оновлення або перебудови будь-якої системи.

Причини їхнього виникнення можуть бути різноманітними, що відображено на рисунку 1.2.



Рис.1.2. Основні чинники, що зумовлюють виникнення кризових ситуацій на підприємстві.

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Ці чинники можна розподілити відповідно до їхнього походження, що сприяє глибшому осмисленню першоджерел кризових явищ, а також дозволяє ефективніше впливати на них з метою мінімізації негативних наслідків.

Загалом, всі фактори що провокують кризові стани, можна поділити на дві ключові групи: зовнішні чинники, які не мають стосунку до функціонування підприємства, та внутрішні, що безпосередньо залежать від роботи самої компанії та управлінських рішень її керівництва.

До внутрішніх чинників, які здатні спровокувати кризу на підприємстві, належать управлінські, виробничі та ринкові аспекти.

Управлінські фактори містять недостатню гнучкість управлінських рішень, слабку фінансову стратегію, неефективне регулювання витрати, недостатній аналіз ринкової ситуації, а також недоліки у веденні бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Виробничі фактори охоплюють високий рівень зносу виробничих ресурсів, низьку продуктивність праці, надмірне споживання енергоресурсів у

процесі виробництва, а також надмірне навантаження на об'єкти соціальної інфраструктури підприємства.

Ринкові фактори проявляються у залежності підприємства від невеликої кількості постачальників та споживачів, а також у недостатній конкурентоспроможності виробленої продукції.

Якщо ж говорити детальніше про зовнішні чинники, то саме вони надають широкий спектр впливів, що знаходяться поза контролем підприємства, але суттєво визначають його роботу та стратегічний курс[7].

Зміни в економічному стані належать до одних з найважливіших чинників, що мають вплив на стабільне функціонування будь-якого підприємства. Основними індикаторами, що характеризують стан економіки, вважаються показники інфляції, динаміка економічного зростання, показники безробіття, відсоткові ставки, продуктивність праці, обсяг інвестицій. Вагоме значення в суспільному розвитку також мають демографічні фактори, такі як соціальний захист, безпека та здоров'я працівників, культурні традиції, життєві пріоритети та громадська думка. Окрім того, технологічний прогрес варто розглядати як внутрішній аспект підприємства, так і зовнішній фактор впливу.

Беручи до уваги значущість соціально-демографічних та технологічних чинників, розробка асортиментної політики повинна здійснюватися за комплексним принципом управління підприємством, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Асортиментна політика - один з найважливіших елементів управління підприємством, адже саме через сприйняття покупцем продуктів та послуг визначаються перспективи зростання та стабільності компанії на ринку. Від глибини продуманості та правильності розробки асортиментної політики залежить не тільки прибуток підприємства, але й його впізнаваність, міцність позицій серед конкурентів та загальна конкурентоспроможність.

Асортиментна політика виступає одним із ключових інструментів маркетингу, які допомагають компанії результативно працювати на ринку.

Основна мета асортиментної політики- забезпечення відповідності товарного асортименту, очікуванням та потребам споживачів за якістю, кількістю та різноманітністю в будь-який час. Саме через правильне планування та впровадження асортиментної політики підприємство має можливість досягти оптимального балансу між попитом і пропозицією, що є основою для успішної маркетингової діяльності.

Створення асортиментної політики є стратегічним напрямом роботи підприємства. Недостатньо обдумане або несвоєчасно оновлена асортиментна політика може призвести до накопичення надмірних товарних запасів, та зниження ефективності використання ресурсів. Щоб мінімізувати подібні ризики, підприємства систематично проводять аналіз ринкової ситуації, поведінки споживачів та діяльності конкурентів, що дозволяє вчасно коригувати асортимент згідно зі змінами. Таким чином, динамічний підхід до формування асортиментної політики сприяє зміцненню позицій компанії на ринку, збільшенню її фінансової стабільності та досягненню довгострокового успіху [40].

Адаптація асортиментної політики-важлива система стратегії будь якого підприємства, особливо у нестабільні економічні часи. Різні зовнішні та внутрішні чинники безпосередньо впливають на формування та корекцію асортименту-зміни в споживчому попиті, технологічний прогрес, а також наявні ресурси та можливості самого підприємства.

Важливо швидко вносити зміни до асортиментної пропозиції, що дозволяє утримувати конкурентні позиції та відповідати потребам споживачів.

До ефективною адаптації асортиментної політики потрібен комплексний підхід, який охоплює систематичний аналіз ринку, оцінку власних ресурсів та реакцію на зміни зовнішнього середовища [4]. Тільки за умови постійного

моніторингу та корекції асортименту підприємство здатне успішно функціонувати в кризові періоди та підтримувати стабільність своєї діяльності на ринку.

1.3. Стратегії управління асортиментом в умовах нестабільного середовища

Термін “стратегія” бере свій корінь з грецької: “стратос”-військо, а “аго”-вести. Це натякає на його початкове вживання як військового терміна. У військовій справі стратегія представляла собою науку про війну, що охоплювала дослідження правил збройних сутичок, а також теоретичні принципи підготовки, розробки та втілення великомасштабних військових операцій відповідно до стратегічних задач [29].

Вперше концепцію стратегії було адаптовано для економіки американським вченим Альфредом Чандлером-молодшим у 1960. З того часу почала формуватися стратегічна організація у діяльності підприємств, які працюють в умовах ринку.

Беручи до уваги різноманітні тлумачення сутності стратегії, можна виділити її як ключовий механізм досягнення довготермінових перспектив підприємства. Водночас для успішного втілення визначеної стратегії в життя потрібна добре організована система керування. Саме тут активується стратегічне планування, яке гарантує структуроване й логічне втілення стратегічних намірів підприємства в умовах різного середовища.

Стратегічне планування - це гнучкий процес, який вимагає періодичного формування та актуалізації системи офіційних планів. Воно передбачає аналіз та адаптацію дій, базуючись на безперервному відстеженні внутрішніх трансформацій у діяльності підприємства [41]. В рамках стратегічного планування формуються довгострокові, середньострокові та короткострокові

плани, програми й проекти, при цьому основна задача зосереджується на досягненні довгострокових цілей та втіленні в життя відповідних стратегій.

Незважаючи на те, що поняття стратегічного управління та стратегічного планування нерідко трактуються як синоніми, між ними все ж існують відмінності. Стратегічне планування зосереджується переважно на визначенні довгострокових завдань і способів їх реалізації. У свою чергу, стратегічне управління охоплює більш широкий комплекс дій - від розробки стратегії до її впровадження, контролю й адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Тож стратегічне планування слід розглядати як одну з ключових складових стратегічного управління.

На основі зазначених принципів здійснюється ефективне управління асортиментом продукції, яке полягає у формуванні оптимального переліку товарів і послуг, що пропонуються підприємством або брендом на ринку. Суть управління асортиментом продукції полягає у створенні оптимального переліку товарів та послуг, які компанія чи бренд пропонує на ринку.

Головна мета - забезпечити відповідність асортименту вимогам та очікуванням цільової аудиторії, а також досягти поставлених маркетингових цілей. Товарний асортимент формується з певного набору позицій, згрупованих за різними ознаками, такими як функціональні особливості, цільовий сегмент ринку або ціновий діапазон [34, 19]. Це дозволяє створити збалансований асортимент, який враховує потреби споживачів та забезпечує ефективну діяльність підприємства.

Ефективність втілення маркетингової стратегії підприємства значною мірою залежить від правильно сформованої асортиментної політики. Ця політика включає відбір окремих видів та різновидів продукції, а також планування, регулювання та коригування структури асортименту та обсягів товарообігу. Урахування змін у споживчих уподобаннях, ринкових умовах і технологічних інноваціях дозволяє підприємству зберігати

конкуентоспроможність та успішно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Для впровадження такої адаптації необхідно створити чітко організовану систему управління асортиментом, яка враховує головні напрями роботи підприємства, основні завдання та впливові чинники (рис.1.3).



Рис.1.3. Структура системи управління асортиментом на підприємстві
Джерело: розроблено автором на основі [19]

Управління асортиментом є ключовим елементом загальної стратегічної політики підприємства, що дозволяє визначати головні напрямки розвитку та ефективно розподіляти ресурси. Для підвищення результативності в цій сфері застосовуються різноманітні методи та підходи, які допомагають формувати оптимальні стратегії управління асортиментом. Нижче буде проведено огляд основних стратегічних інструментів, які використовуються для аналізу товарних позицій і прийняття зважених управлінських рішень.

Одним з найбільш впізнаваних та широко застосовуваних інструментів аналізу та планування є матриця BCG, розроблена у 60-х роках минулого століття Boston Consulting Group. Ця модель базується на двох ключових

індикаторах, що визначають ефективність бізнес-одиниць: відносній частці ринку та темпах його розширення [39].

На цій основі матриця визначає чотири ключові категорії продуктів компанії: “знаки питання”, “зірки”, “корови”, “собаки”. Як було зазначено вище, у моделі розглядаються лише два основних показники: відносна частка ринку та швидкість його зростання. Відносна частка ринку визначається як співвідношення між часткою конкретного виробу компанії та сукупним обсягом ринку, на якому цей виріб присутній. Швидкість росту ринку демонструє динаміку розвитку галузі, вимірюється як щорічний відсоток збільшення обсягів продажу.

В залежності від положення на матриці виділяють чотири групи товарів, для кожної з яких розробляються відповідні маркетингові стратегії:

“Зірки” - товари з великою часткою ринку та швидким ростом продажів. За ними треба уважно спостерігати та підтримувати їні позиції, оскільки вони приносять значний прибуток, хоча й вимагають великих інвестицій для збереження швидкості розвитку.

“Собаки” - темп розвитку незначний, частка на ринку - невелика, а сам товар зазвичай має низьку прибутковість і потребує постійного контролю з боку управлінського персоналу.

“Корови” - продукти з великою часткою ринку, але з повільною швидкістю росту. Їх варто зберігати та контролювати, адже вони забезпечують стабільний грошовий потік і не потребують великих вкладень [33].

Отримані гроші можна спрямовувати на підтримку “Зірок” та “знаків питань”. Знаки питань - вироби з низькою часткою ринку, але з високими темпами росту. Цю категорію слід детально аналізувати, адже вона може трансформуватися на “зірки”. Якщо є перспектива росту, слід інвестувати в розвиток, в іншому випадку- відмовитися від них.

Для більш точного управління асортиментом та ефективного контролю запасів використовують додаткові методики класифікації продукції. Однією з таких популярних і дієвих технік є аналіз ABC-XYZ, який допомагає розподілити товари за їх важливістю та стабільністю попиту.

Група А є найменшою за обсягом, але саме на неї припадає найбільша частка запасів. Це найважливіші товари, яких небагато, але на які витрачається найбільше грошей. Для кожного з товарів цієї категорії, як правило, визначається оптимальний обсяг замовлення. Вона критично важлива з точки зору налагодження безперервного контролю за рівнем запасів, а також управління витратами на утримання та транспортування.

До групи В відносяться товари, що посідають середнє місце в структурі запасів компанії. За ними слідкують, але не так пильно, як за групою А. Їхній стан регулярно контролюють за допомогою стандартних процедур, серед яких моніторинг поточних і страхових запасів, а також контроль за своєчасністю оформлення замовлень [35].

Найбільш численною є група С, до якої включають товарні позиції з мінімальним вкладенням у запаси. Зазвичай, для товарів цієї категорії не ведеться постійний облік, а їх наявність перевіряють періодично- щомісяця, щоквартально або раз на півроку.

З метою ефективнішого управління запасами на практиці часто поєднують ABC-аналіз з іншим інструментом контролінгу - XYZ-аналізом. Останній застосовується переважно для планування норм обігових коштів і формування виробничих запасів. У ході XYZ-аналізу відбувається розподіл сировини залежно від стабільності її використання:

- Х-сировина - характеризується стабільним споживанням, їхній попит майже не змінюється.
- Y-сировина - споживання якої варіюється, зазвичай залежить від сезонних чинників або фаз виробничого циклу;

- Z-сировина - має нерегулярне або рідкісне використання.

Кожен тип потребує різного рівня точності прогнозування: X-позиції - найвищої, Y - помірної, а Z - дуже складні для прогнозування. Це дозволяє сформулювати рекомендації для оптимізації обсягів запасів: X-сировину доцільно зберігати у мінімальних обсягах; Y-сировину - накопичувати за потреби у пікові періоди; Z-сировину - не варто постійно зберігати на складах, оскільки попит на неї нестабільний.

Комбіноване застосування методів ABC і XYZ має на меті знаходження шляхів до зниження собівартості в межах окремих центрів витрат, вдосконалення товарного асортименту підприємства та збільшення обсягів реалізації продукції.

Розподіл товарів на групи A, B, C, X, Y, Z має велике значення для ефективного управління запасами. Це дозволяє регулювати частоту контролю за станом запасів на складах, оцінювати ймовірність наявності страхового запасу, а також обирати відповідні логістичні підходи та методи прогнозування майбутнього попиту для кожної категорії.

Розглянемо ще одну стратегію - матрицю конкуренції М.Портера. Для визначення ефективної конкурентної стратегії та формування шляхів досягнення підприємством переваг на ринку М. Портер рекомендує застосування спеціальної аналітичної матриці (рис.1.3):

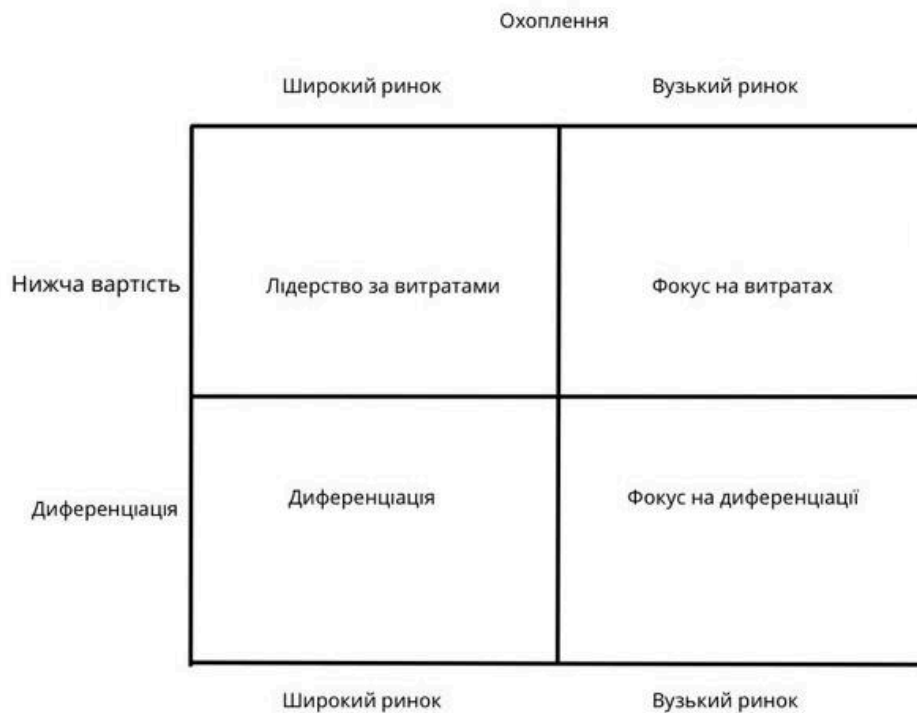


Рис.1.3. Матриця конкуренції М.Портера

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Стратегія диференціації, або унікальності, як показано на рисунку, полягає в тому, щоб зробити продукт особливим і більш цінним для покупців. Це досягається через покращення самого продукту, збільшення його корисності для споживачів, розвиток сильного бренду, привабливий дизайн, якісне обслуговування та гарантії. Вона допомагає бізнесу вибрати як краще конкурувати: ціною чи унікальністю.

Коли товар стає важливішим для людей, вони готові платити за нього більше. Таке поєднання високої цінності для споживача та готовності платити вищу ціну створює так звану "ринкову силу". Ця сила захищає компанію від конкурентів і допомагає їй залишатися стабільною на ринку.

У підсумку було проаналізовано три основні інструменти, що широко застосовуються для ефективного управління підприємницькою діяльністю: BCG-матрицю (з категоріями «зірки», «дойні корови», «знаки питання») і

«собаки»), також методи ABC- та XYZ-аналізу, а також матрицю М.Портера. Застосування цих підходів дозволяє всебічно оцінити товарну політику підприємства, удосконалити управління запасами й приймати обґрунтовані управлінські рішення для раціонального використання ресурсів і підвищення ринкової стійкості компанії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Характеристика підприємства та його системи управління

Кондитерська корпорація «Рошен» - один із провідних виробників харчової продукції в Україні та один із лідерів на ринку солодоців [28, 29]. Продукція компанії займає вагомую частку в національному сегменті кондитерських виробів. Свою діяльність корпорація розпочала у 1996 році під назвою «Королівський кондитер», а з 2002 року функціонує під брендом «Рошен».

Кондитерська корпорація ROSHEN входить до списку ста провідних світових виробників солодоців Global Top-100 Candy Companies, де займає 27-му позицію [24]. Компанія виготовляє понад 320 різновидів кондитерської продукції високої якості. До асортименту входять шоколадні та желейні вироби, карамель, ірис, шоколад у плитках і батончиках, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти [13]. Деякі з продуктів не мають аналогів на вітчизняному ринку. Загальна кількість продукції, яку виробляє корпорація щороку, наближається до 300 тисяч тонн. Виробничий процес здійснюється з використанням сучасних технологій, що включають інноваційне обладнання, точне дотримання рецептур та застосування якісної сировини. Товарна номенклатура корпорації «РОШЕН» охоплює весь спектр її продукції та характеризується такими параметрами, як широта, довжина, глибина і погодженість. Широта визначається кількістю товарних ліній, які виробляє підприємство, тоді як глибина - це кількість варіантів продукції в межах кожної лінії.

Однією з найширших і найглибших товарних ліній є шоколадна продукція, яка користується великим попитом серед різних вікових та

соціальних груп споживачів. До неї входять такі позиції: шоколад «Elegance» (4 види), чорний шоколад «Рошен» (6 видів), молочний шоколад «Рошен» (6 видів), шоколадні набори (2 види), шоколад «Кабаре» (3 види), «Люкс» (3 види), а також традиційний шоколад (2 види). Загалом глибина цієї лінії становить 26 видів.

Лінія желе включає два основні формати: фасоване (8 видів) та вагове (5 видів), що разом становить 13 позицій. Батончики представлені 15 варіантами. Асортимент цукерок у коробках налічує 20 видів, а лінія вагових цукерок є особливо насиченою - вона поділяється на шоколадні та глазуровані (38 видів), вафельні (17 видів), неглазуровані (1 вид) і желейні (4 види), що загалом формує глибину в 60 видів.

Карамельна продукція також досить різноманітна: до неї входить фасована карамель (10 видів), вагова (27 видів) та желейна (7 видів), що становить загалом 44 варіанти. Вафельна лінія охоплює класичні вафлі (14 видів), вафельні цукерки (4 види), вафельні торти (6 видів) та батончики (8 видів), формуючи сукупну глибину у 18 видів продукції.

Асортимент печива та крекерів поділяється на фасоване печиво (16 видів), фасований крекер (5 видів), вагове печиво (13 видів) і ваговий крекер (3 види), що разом становить 37 позицій. У товарній лінії бісквітних рулетів виробляються 8 видів звичайних рулетів і 4 види міні-рулетів, загалом - 12 варіантів. Завершує перелік тортова продукція, яка представлена 5 видами тортів.

Таким чином, номенклатура товарів «РОШЕН» вирізняється не лише великою кількістю товарних ліній, а й значною глибиною кожної з них, що дозволяє задовольнити потреби широкої аудиторії споживачів і зміцнює позиції компанії на ринку кондитерських виробів. Найбільшу частку у виробничій структурі підприємства становить карамель - 68,4%, що обумовлено її доступною ціною та відносно тривалим терміном зберігання [15]. Інші види

продукції розподіляються наступним чином: драже - 2,5%, неглазуровані цукерки - 2,8%, глазуровані цукерки - 13,8%, борошняні вироби - 12,4%, а решта припадає на інші найменування.

Такий асортимент продукції дозволяє підприємству задовольняти запити широкого кола споживачів, зміцнюючи свою ринкову позицію та підтримуючи позитивний імідж на національному рівні. Одним із ключових напрямів діяльності фабрики є виробництво шоколаду, що вирізняється високими стандартами якості, конкурентними перевагами та доступністю для споживача. Основні характеристики шоколадної продукції «РОШЕН» представлено нижче в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні характеристики шоколадної продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН»

Характеристика	Опис
Основні переваги	<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість - Доступна ціна - Використання якісної сировини - Стійке конкурентне становище на ринку
Чинники, що забезпечують переваги	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання обсягів виробництва - Можливість гнучкого ціноутворення - Застосування сучасних технологій - Ефективна система контролю якості - Наявність досвідченого персоналу
Виявлені недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежений асортимент - Недостатнє охоплення окремих ринкових сегментів
Рекомендовані заходи щодо усунення недоліків	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення маркетингової активності через рекламні кампанії та акції - Розширення товарного асортименту - Поглиблення роботи з новими цільовими сегментами - Активна конкурентна стратегія

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Ефективність реалізації цих заходів значною мірою зумовлена не лише внутрішніми ресурсами фабрики, а й широкою виробничою базою корпорації в цілому.

До структури корпорації входять кілька підприємств в Україні: фабрики у Києві, Кременчуці, Борисполі та два заводи у Вінниці [24]. Окрім того, ROSHEN володіє виробничими потужностями за кордоном - у Литві (Клайпеда) та в Угорщині (Bonbonetti Choco Kft, Будапешт). Також у склад компанії входить молочний завод у Вінниці, що постачає натуральну молочну сировину для потреб виробництва.

Усі підприємства компанії сертифіковані відповідно до міжнародних вимог безпеки та якості харчових продуктів. Контроль якості забезпечується завдяки високоточному обладнанню, а розробкою нових продуктів займаються фахівці, які проходили навчання за кордоном. Продукція корпорації представлена не лише на українському ринку, а й у США, Канаді, країнах Європи, Азії, а також на Кавказі та в Центральній Азії.

Корпорація активно реалізує соціально значущі ініціативи. З 2015 року ROSHEN підтримує Національну дитячу лікарню «ОХМАТДИТ», інвестуючи в сучасне медичне обладнання та реконструкцію інфраструктури закладу. Компанія також допомагає постраждалим внаслідок воєнних дій, забезпечуючи лікування та реабілітацію як в Україні, так і за її межами - у клініках Австрії, Німеччини, Греції та Словаччини.

Серед культурних та соціальних проєктів корпорації - відновлення Театру на Подолі, модернізація зоопарку в Черкасах, відкриття льодових арен у Харкові, Дніпрі та Києві, а також технічне обслуговування та оновлення шоу для світломузичного фонтану у Вінниці.

Організаційна структура кондитерської корпорації «Рошен» побудована за лінійно-функціональним принципом [28, 31-32]. Це означає, що лінійні підрозділи відповідають за ухвалення ключових рішень, а функціональні -

надають професійну підтримку у виконанні спеціалізованих завдань. Управління компанією здійснюється на кількох рівнях та охоплює різні підрозділи.

Центральним елементом управлінської системи є головний офіс у місті Києві, де зосереджено адміністративний персонал, а також відділи, що відповідають за фінанси, логістику, маркетинг і розвиток продукту. Виробничі підрозділи корпорації «Рошен» розташовані як в Україні, так і за її межами, забезпечуючи повний цикл виробництва кондитерських виробів. До складу виробничих команд входять механіки, пакувальники, контролери якості та інші технічні спеціалісти.

Менеджмент компанії представлений керівниками основних напрямів діяльності, серед яких - директори з маркетингу, логістики, продажів та інших ключових сфер. Вони здійснюють стратегічне планування, координацію підрозділів і контроль за досягненням бізнес-цілей.

Функціональні відділи компанії мають чітко визначені ролі:

1. Відділ продажів відповідає за реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечуючи стабільні обсяги збуту.
2. Маркетинговий відділ займається дослідженням ринку, розробкою рекламних кампаній та просуванням продукції, формуючи стійкий попит.
3. Фінансовий відділ контролює усі аспекти грошових потоків, планує бюджет та забезпечує раціональний розподіл ресурсів.
4. Юридичний відділ забезпечує правовий супровід діяльності компанії, готуючи необхідну документацію та захищаючи інтереси корпорації в правовому полі.
5. Відділ інвестування та розвитку займається плануванням і впровадженням нових проєктів, а також пошуком можливостей для розширення бізнесу.

6. IT-відділ відповідає за безперебійну роботу інформаційних систем та автоматизацію внутрішніх процесів.
7. Водночас відділ кадрів виконує функції з підбору, адаптації та збереження кваліфікованого персоналу, що є ключовим фактором стабільної роботи компанії.

Завдяки злагодженій взаємодії всіх структурних елементів організаційна система корпорації «Рошен» забезпечує ефективне управління, гнучке реагування на ринкові виклики та досягнення стратегічних цілей компанії.

Зважаючи на особливості структури корпорації та організації її управління, важливо також розглянути фінансові показники, які є об'єктивним відображенням ефективності функціонування підприємства в динаміці [26]. В таблиці 2.2. представлена фінансова звітність компанії ROSHEN з 2020 по 2024рр.

Таблиця 2.2.

Фінансова звітність компанії ROSHEN (2020-2024)

Показники	Роки				
	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	1 467 450 000 ₴	1 272 251 000 ₴	903 195 000 ₴	979 286 000 ₴	638 817 000 ₴
Чистий прибуток	6 979 000 ₴	11 387 000 ₴	-984 000 ₴	25 779 000 ₴	5 257 000 ₴
Активи	3 446 738 000 ₴	3 165 126 000 ₴	3 114 538 000 ₴	3 166 353 000 ₴	3 001 846 000 ₴
Зобов'язання	1 003 106 000 ₴	726 076 000 ₴	1 169 143 000 ₴	1 216 964 000 ₴	1 109 173 000 ₴
Кількість працівників	1 351	1 236	981	1 113	-

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Компанія демонструє впевнене зростання доходів, навіть попри складну економічну ситуацію, зумовлену повномасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 році. Якщо у 2020 році виручка становила 638,8 млн ₴, то вже у 2024 році вона зросла до 1,47 млрд ₴. Особливо динамічне зростання спостерігалось в період 2022-2024 років, що свідчить про здатність компанії адаптуватися до кризових умов.

Найбільший прибуток зафіксовано у 2021 році - 25,8 млн ₴. У 2022 році через війну компанія зазнала збитку в розмірі 984 тис. ₴, однак у наступні роки ROSHEN змогла відновити прибутковість: у 2023 році чистий прибуток склав 11,4 млн ₴, а у 2024 році - 6,98 млн ₴.

Незважаючи на складні обставини, загальна вартість активів залишалась стабільною та демонструвала поступове зростання: з 3,0 млрд ₴ у 2020 році до 3,45 млрд ₴ у 2024 році. Це вказує на збереження фінансової стійкості навіть під час воєнного стану.

У 2022 році відбулося тимчасове збільшення зобов'язань до 1,17 млрд ₴, пов'язане з необхідністю оперативного реагування на виклики війни. Проте вже у 2023-2024 роках зобов'язання були знижені до 726 млн ₴ та 1,00 млрд ₴, що свідчить про відновлення контролю над фінансами.

Спостерігається поступове зростання штату - з 981 працівника у 2022 році до 1 351 у 2024 році, що вказує на відновлення та розширення виробничої діяльності компанії не дивлячись на важкі часи.

Отже, кондитерська корпорація «Рошен» є потужним виробником із високим рівнем організації управління та виробництва, розгалуженою структурою, сучасними технологіями й міжнародною присутністю. Завдяки ефективній лінійно-функціональній моделі управління, професійній команді та стратегічному підходу до розвитку, компанії вдалося не лише зберегти фінансову стабільність у складних умовах воєнного часу, а й досягти суттєвого

зростання доходів, підтверджуючи свою здатність до адаптації, інновацій та соціальної відповідальності.

2.2. Аналіз ефективності системи управління асортиментною політикою на підприємстві

Асортимент продукції є одним із головних напрямів комерційної діяльності корпорації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Формування асортименту на підприємстві розглядається як процес відбору груп, видів і різновидів товарів з метою максимально повного задоволення потреб споживачів. Такий асортимент дозволяє задовольнити реальні та потенційні потреби покупців і забезпечує високу рентабельність підприємства.

Процес формування асортименту у фірмовому магазині ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проходить у три основні етапи. На першому етапі визначається груповий асортимент продукції, що базується на маркетингових дослідженнях цільового ринку. Цей етап допомагає визначити місце та роль підприємства в системі торговельного обслуговування мешканців району чи міста.

Другий етап полягає у розрахунку структури групового асортименту та визначенні кількісних пропорцій окремих товарних груп. Формування структури враховує регіон продажів та розташування компанії.

На третьому етапі формується асортимент усередині груп, обираються конкретні види продукції. Цей етап є ключовим, оскільки від якості формування асортименту залежить рівень задоволення попиту цільового ринку. Заключний етап передбачає прогнозування змін споживчого попиту та коригування асортименту з урахуванням таких факторів, як наявність торговельних і складських площ, очікуваний товарообіг і якість обслуговування клієнтів. [38, 61-63]

Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку ринку кондитерських виробів є надзвичайно актуальним, адже воно слугує основою для розробки ефективної політики регулювання та формування конкурентних стратегій промислового розвитку держави. Кондитерський ринок України характеризується високим рівнем концентрації: понад 70 % його обсягу припадає на чотири основні компанії - ПАТ «Монделіс Україна», кондитерську корпорацію «Рошен», ТОВ «Марс Україна» та ТОВ «Нестле Україна» [2].

Для аналізу ефективності системи управління асортиментною політикою кондитерської корпорації «Рошен» будемо використовувати такі стратегії:

1. Матриця Бостонської Консалтингової Групи (Матриця BCG)
2. Аналіз ABC-XYZ
3. Матриця конкуренції за М. Портером

Адже так як асортиментна політика у корпорації «Рошен» більш схожа лише з ПАТ «Монделіс Україна», тоді будемо порівнювати саме з ним. Вихідні дані, необхідні для аналізу товарного портфеля ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» за допомогою матриці BCG, представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Вихідні дані ПАТ «Монделіс Україна» та ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» для побудови матриці BCG

Товарна група	Обсяг продажів				Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку, %
	РОШЕН		Монделіс Україна			
	2019	2020	2019	2020		
Шоколадні вироби	143237,34	191197,93	57312,9	143582,9	49,99	1,33
Карамельні вироби	80997,02	114987,06	117664,9	287164,2	84,57	0,4
Вироби з борошна	245858,64	332632,01	173675,2	302060,8	34,47	1,1

Джерело: складено автором за [6, 43] та [32, 34]

У таблиці наведено порівняльний аналіз обсягів продажів продукції ПАТ «Монделіс Україна» та ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» у 2019 та 2020 роках за трьома основними товарними категоріями: шоколадні вироби, карамельні вироби та вироби з борошна. На основі цих даних розраховано темп росту ринку та відносну частку ринку кожної компанії для побудови матриці BCG.

У категорії шоколадних виробів спостерігається високий темп росту ринку - майже 50%, що свідчить про активне зростання попиту. У 2020 році РОШЕН продемонстрував вищі обсяги продажів порівняно з Монделіс Україна, забезпечивши собі відносну частку ринку на рівні 1,33. Це дозволяє розглядати дану товарну групу як «Зірку» у матриці BCG як продукт з високим зростанням і сильною ринковою позицією (рис.2.1).

Карамельні вироби мають найвищий темп росту ринку серед усіх трьох категорій - понад 84%, що свідчить про динамічне розширення ринку. Водночас РОШЕН поступається Монделіс Україна за обсягами продажів: відносна частка РОШЕН становить лише 0,40. За класифікацією BCG, ця товарна категорія для РОШЕН є «Знак питання», бо ринок активно зростає, але компанія не має лідерських позицій, що потребує стратегічного рішення: інвестувати в розвиток або відмовитися від цієї категорії.

У категорії виробів з борошна темп росту ринку становить 34,47%, що вказує на стабільне помірне зростання. РОШЕН лідирує в цій категорії з відносною часткою ринку 1,10. Це дозволяє класифікувати дану товарну групу як «Дійну корову», бо це продукт з великою часткою на стабільному ринку, який забезпечує компанії стабільні прибутки.

Наочно представлена матриця BCG на рис.2.1.

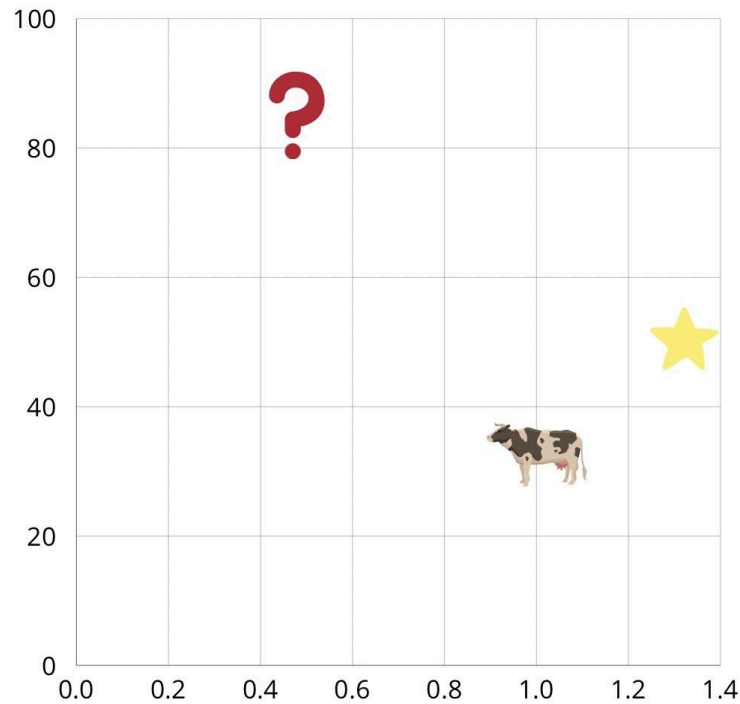


Рис. 2.1. Матриця BCG для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»

Джерело: розроблено автором

Аналіз ринку кондитерської продукції свідчить про сильні позиції РОШЕН у сегментах шоколадних виробів та виробів з борошна, тоді як у сегменті карамельних виробів компанія потребує перегляду стратегічного підходу до конкуренції.

Наступна стратегія - це аналіз ABC-XYZ. Методика ABC-аналізу ґрунтується на принципі Парето, згідно з яким 20% номенклатури товарів можуть формувати до 80% доходу. Таким чином, компанії доцільно зосередити ресурси на ключових товарних позиціях, які формують основну частину виторгу. XYZ-аналіз, своєю чергою, дозволяє оцінити стабільність попиту за кожною групою товарів і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо обсягів закупівель, частоти замовлень і планування виробництва. Для аналізу нам необхідні товарні групи, що представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Обсяг продажів товару по асортиментним групам

Товарна група	Обсяг продажів, грн		Сума продажів, грн	Частка (%)
	2019	2020		
Шоколадні вироби	143237,34	191197,93	334435,27	30,15
Карамельні вироби	80997,02	114987,06	195984,08	17,68
Вироби з борошна	245858,64	332632,01	578490,65	52,18

Джерело: розроблено автором

Нами було проаналізовано три основні категорії продукції РОШЕН: шоколадні вироби, карамельні вироби та вироби з борошна. Визначення ABC-груп було проведено на основі обсягів продажів за 2019 та 2020 роки. Через обмежену кількість товарних груп (усього три позиції) класичний підхід розподілу було адаптовано (20/30/50), і межі груп А-В-С були зміщені для забезпечення рівномірного та логічного поділу. Межі зміщено, щоб розділити товари за реальними частками: Група А (ключова): Вироби з борошна (52,18%); Група В (середня значущість): Шоколадні вироби (30,15%); Група С (мінімальна значущість): Карамельні вироби (17,67%).

Паралельно провели XYZ-аналіз для оцінки стабільності попиту. Враховуючи динаміку змін обсягів продажів між двома роками, для кожної групи обчислено коефіцієнт варіації. Для розрахунку нам знадобилась формула стандартного відхилення, що представлена на рис.2.2:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_{2019} - \bar{x})^2 + (x_{2020} - \bar{x})^2}{2}}$$

Рис.2.2. Формула стандартного відхилення

Також необхідно було розрахувати коефіцієнт варіації за формулою: $CV = \sigma/x \cdot 100\%$. Підставивши всі показники ми отримаємо такі результати по кожній з груп:

1. Вироби з борошна = 43292,35
2. Шоколадні вироби = 33980,30
3. Карамельні вироби = 17027,89

Результати свідчать про стабільне зростання без суттєвих коливань, що дозволило класифікувати всі три товарні групи в класи X або Y. Клас X (висока стабільність попиту) - вироби з борошна, з незначною варіативністю обсягів реалізації. Клас Y (помірна варіативність, передбачуваність) - шоколадні вироби та карамельні вироби, які демонстрували зростання з допустимим рівнем коливань.

Повний аналіз ABC-XYZ представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ABC-XYZ ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»

Товарна група	ABC-клас	XYZ-клас	Категорія
Шоколадні вироби	A	X	AX
Карамельні вироби	B	Y	BY
Вироби з борошна	C	Y	CY

Джерело: розроблено автором

Таким чином, результатом ABC-XYZ-аналізу стало групування асортименту за принципом впливу на загальний результат і стабільності попиту. Основний фокус у товарному портфелі слід зосередити на групі AX - виробах з борошна, як на найважливішій з точки зору обсягу продажів і стабільного попиту. Товари групи BY можуть підтримувати ріст у середньостроковій перспективі. Продукція категорії CY, яка має найменший вплив на загальний

обсяг і водночас менш стабільну динаміку, потребує перегляду маркетингової політики або диверсифікації підходів до просування.

Далі складемо матрицю конкуренції за М. Портером для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Так само беремо показники продукції ПАТ «Монделіс Україна» та ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» у 2019 та 2020 роках (таблиця 2.6.).

Таблиця 2.6.

Фінансова звітність ПАТ «Монделіс Україна» та ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» для побудови матриці конкуренції за М. Портером

Показники	РОШЕН		Монделіс Україна	
	2019	2020	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн)	470093	638817	60458	72294
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	393995	556236	48798	59468
Валовий прибуток (тис. грн)	76098	82581	11659	12826

Джерело: складено автором на основі [12, 29] та [27]

Щоб скласти повну матрицю нам потрібно для початку порахувати частку ринку. Це можна зробити за допомогою формули:

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{Загальний обсяг продажів на ринку}}{\text{Обсяг продажів компанії}} * 100\%$$

Візьмемо розрахунок чистого доходу за 2020 рік, де загальний обсяг ринку = 638817 (Рошен) + 72294 (Монделіс) = 711111 тис. грн. Далі підставляємо в таблицю: Частка ринку Рошен = 638817 / 711111 = 89,8%; Частка

ринку Монделіс = $72294 / 711111 = 10,2\%$. Тому можна сказати, що Рошен домінує на ринку з часткою близько 90%, що дає їй потужні позиції у галузі.

Наступним показником нам необхідно визначити рентабельність. Її можна розрахувати за такою формулою:

$$\text{Рентабельність} = (\text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід}) * 100\%$$

Цей показник ми розрахуємо для кожного року окремо. У 2019 році Рошен $(76098 / 470093) * 100 = 16.19\%$, Монделіс Україна $(11,659 / 60,458) * 100 = 19.29\%$. У 2020 році Рошен $(82,581 / 638,817) * 100 = 12.93\%$, Монделіс Україна $(12,826 / 72,294) * 100 = 17.75\%$.

Такі розрахунки свідчать, що Монделіс Україна демонструє вищу рентабельність (близько 17-19%), тоді як Рошен має трохи нижчу (12-16%), що свідчить про різні підходи до управління витратами та ціновою політикою. Рошен демонструє високу частку ринку, значні обсяги виробництва та стабільне зростання обсягів реалізації, що супроводжується середнім рівнем рентабельності. Це свідчить про ефективне використання масштабів виробництва та здатність утримувати конкурентну ціну. У цьому контексті доцільним є впровадження стратегії лідерства за витратами. Її суть полягає у зниженні витрат через оптимізацію виробництва, логістики та інших операційних процесів, що дозволяє компанії пропонувати конкурентну ціну, не втрачаючи прибутковості. Така стратегія дозволяє випередити конкурентів за рахунок масового охоплення ринку з привабливим співвідношенням ціна-якість.

Натомість ПАТ «Монделіс Україна» займає меншу частку ринку, однак демонструє вищу рентабельність, що вказує на ефективну роботу в окремих сегментах і здатність формувати вищу додану вартість. У цьому випадку компанії доцільно обрати стратегію диференціації або стратегію концентрованого маркетингу.

Тому, згідно з підходом М. Портера, Рошен потрібно впроваджувати стратегію лідерства за витратами, аби покращити своє становище. Подальше

вдосконалення внутрішніх процесів, автоматизація, оптимізація ланцюгів постачання та логістики сприятимуть ще більшому зниженню витрат. Це дасть можливість підприємству встановлювати конкурентоспроможні ціни, зберігаючи достатній рівень прибутковості, що, у свою чергу, посилить позиції Рошен на ринку та унеможливить витіснення конкурентами.

Отже, асортиментна політика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «РОШЕН» є стратегічно важливою складовою комерційної діяльності, що забезпечує рентабельність підприємства та задоволення потреб споживачів через ретельно сформовану трирівневу структуру управління асортиментом. Результати аналізу з використанням матриці BCG засвідчили сильні позиції компанії у сегментах шоколадних виробів (категорія «Зірка») та виробів з борошна («Дійна королева»), тоді як карамельні вироби виявилися «Знаком питання», що потребує стратегічного переосмислення. Додатковий ABC-XYZ аналіз показав, що найбільший дохід генерує група виробів з борошна (група А), шоколадні вироби мають середню стабільність продажів (група В), а карамельні вироби - найменшу частку у виручці (група С), що ще раз підтверджує потребу в оптимізації управління асортиментом у цій категорії. Такий підхід до аналізу дозволяє компанії ефективно планувати товарну політику в умовах високої концентрації ринку та жорсткої конкуренції.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Формування стратегії адаптації асортиментної політики підприємства до умов невизначеності та ризиків

Правильне формування асортименту на підприємстві сприяє задоволенню споживчого попиту, покращенню рівня обслуговування населення та підвищенню економічної ефективності діяльності [36, 1]. При цьому важливо насамперед прогнозувати рівень рентабельності підприємства. Асортимент має формуватися у відповідності до стратегічних цілей компанії та її асортиментної політики.

Контроль за станом асортименту повинен бути спрямований на своєчасне його коригування відповідно до потреб клієнтів з метою збільшення обсягів і швидкості реалізації товарів, а також формування стабільного іміджу торгового закладу. Для досягнення цього необхідно впровадити ефективну систему управління, яка включатиме постійний внутрішній контроль та регулювання асортименту. Важливо також створити дієву систему мотивації торгового персоналу, зокрема активізувати роботу оперативних менеджерів торгового залу, які відіграють ключову роль у реалізації цих завдань.

У сучасних умовах невизначеності, що зумовлені як глобальними кризами (зокрема пандемією COVID-19), так і воєнним станом в Україні, важливість ефективного управління асортиментною політикою підприємств значно зросла. Асортиментна політика «Roshen» є стратегічним інструментом, що формується на рівні вищого керівництва та має довгострокову спрямованість. Її завдання полягає в тому, щоб уникнути прийняття неефективних управлінських рішень, які можуть суперечити загальній стратегії розвитку корпорації та актуальним умовам ведення бізнесу.

Ефективність асортиментної політики «Roshen» безпосередньо впливає на рівень задоволення споживчого попиту, ринкову частку, прибутковість компанії, а також на впровадження інновацій та оптимізацію витрат. У зв'язку з цим виникає необхідність застосування системного підходу до формування та реалізації асортиментної політики.

Перш ніж переходити до пропозицій щодо вдосконалення продукції, доцільно звернути увагу на основні етапи оптимізації асортиментної політики, яких налічується три. Першим етапом є аналіз динаміки ринку та структури попиту, який зазвичай здійснюється маркетинговою службою. Саме вона ініціює процес удосконалення асортименту, аналізуючи обсяги продажів за товарними групами та оцінюючи перспективи розвитку попиту. На основі зібраних даних формуються попередні пропозиції щодо оновлення або коригування асортименту.

Другим етапом є фінансовий аналіз запропонованих змін, під час якого оцінюється їх економічна ефективність і доцільність. За результатами цього аналізу ухвалюється рішення щодо коригування структури асортименту.

Третій етап полягає у затвердженні остаточного варіанту асортиментної структури. На цьому етапі важливу роль відіграють експертні оцінки, які дозволяють сформулювати обґрунтовані рекомендації. Вони спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення її відповідності вимогам ринку [32, 46].

Наше бачення стратегії адаптації асортиментної політики підприємства до умов невизначеності та ризиків має такий вигляд (рис.3.1.):



Рис. 3.1. Стратегія адаптації асортиментної політики підприємства до умов невизначеності

Джерело: створено автором

На першому етапі маркетингова служба визначає ключові цілі формування асортименту, серед яких: розширення частки ринку, максимальне задоволення споживчого попиту та забезпечення прибутковості. Паралельно проводиться глибокий аналіз факторів, що впливають на попит, таких як сезонність, ціна, сила бренду, зовнішній вигляд упаковки та актуальні споживчі тренди, зокрема тенденція до здорового харчування.

Одночасно здійснюється класифікація продукції за товарними групами (наприклад, шоколад, карамель, печиво, бісквітні вироби) з чітким визначенням ролі кожної групи в загальному продуктовому портфелі підприємства. Також проводиться оцінка життєвого циклу кожної позиції асортименту для подальшого коригування маркетингових стратегій відповідно до етапу розвитку продукту.

На другому етапі, після формування первинних пропозицій, відбувається фінансовий аналіз запропонованих змін. Це дозволяє оцінити їхню економічну доцільність та визначити оптимальні напрями коригування асортименту з огляду на прибутковість та витрати.

Третій етап передбачає ухвалення остаточних рішень щодо структури асортименту, в основі яких лежать експертні оцінки. Важливою складовою цього етапу є постійний моніторинг змін у споживчих вподобаннях - через аналіз продажів, опитування, зворотний зв'язок у соціальних мережах - що забезпечує гнучкість і актуальність асортиментної політики в умовах нестабільного ринкового середовища.

Важливо, щоб управління асортиментом продукції здійснювалося з урахуванням синергії між маркетингом, виробництвом, фінансами та логістикою. Наприклад, у процесі розширення лінійки безцукрової продукції слід одночасно проаналізувати фінансову доцільність, наявність необхідної сировини, реакцію цільової аудиторії та конкурентну пропозицію.

Завдяки удосконаленню управління асортиментною політикою корпорація «Roshen» може досягти зростання лояльності споживачів за рахунок відповідності продукції їхнім очікуванням; розширення присутності на міжнародних ринках через адаптацію асортименту до локальних вподобань; оптимізації виробничих потужностей відповідно до реального попиту; мінімізації витрат на зберігання та логістику шляхом скорочення невиправдано широкого або застарілого асортименту; прискорення впровадження інноваційних продуктів.

Удосконалення асортиментної політики «Roshen» також передбачає впровадження цифрових інструментів для прогнозування попиту та оптимізації товарного портфеля. За допомогою аналітичних систем підприємство може оперативно виявляти продукцію з низькою рентабельністю або недостатнім

попитом і приймати рішення щодо її оновлення або ще виведення з асортименту.

Таким чином, ефективне управління асортиментною політикою дозволить корпорації «Roshen» не лише забезпечити стабільність на існуючих ринках, а й відкривати нові можливості для інноваційного розвитку, диференціації та підвищення своєї ринкової вартості.

3.2. Механізм забезпечення системи управління асортиментною політикою на підприємстві в умовах глобальних викликів

Одним із ключових чинників, що сформували особливості діяльності компанії, стала війна в Україні, яка розпочалася у 2022 році. Вона призвела до значних змін у логістиці, постачанні та структурі попиту, що вимагає від підприємства швидкої адаптації. Крім того, коливання валют, економічна нестабільність, зростання вартості сировини та енергоресурсів, а також трансформація споживчих цінностей, що спричинила зниження купівельної спроможності населення, суттєво впливають на формування асортиментної політики. Підвищення екологічних вимог і популярність здорового харчування вимагають перегляду продуктової лінійки з урахуванням нових трендів.

Механізм забезпечення системи управління асортиментною політикою на підприємстві в умовах глобальних викликів базується на інтеграції чітко структурованої стратегії адаптації та оперативних управлінських рішень. Враховуючи, що маркетингова служба має сформовані основні цілі асортиментної політики, серед яких розширення ринкової частки, максимальне задоволення споживчого попиту та забезпечення прибутковості, подальший механізм полягає у поєднанні глибокого аналітичного підходу із гнучкістю оперативного управління.

Саме тому підприємство Roshen змушене застосовувати комплекс організаційних і технологічних рішень для стабілізації асортиментної політики. Головним інструментом тут є гнучке планування асортименту, що передбачає короткі цикли оновлення товарів, оперативне тестування нових позицій та їх класифікацію за товарними групами з урахуванням ролі кожної групи у продуктовому портфелі. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, враховуючи сезонність, цінові коливання, силу бренду, а також зворотний зв'язок зі споживачами, отриманий через аналіз продажів та соціальні мережі.

Значна увага приділяється тому, щоб мати більше різних постачальників (диверсифікація), особливо місцевих, що мінімізує ризики перебоїв у логістиці та допомагає стабілізувати собівартість продукції. Паралельно із маркетинговим аналізом та класифікацією продукції здійснюється фінансовий аналіз запропонованих змін, що дає змогу оцінити економічну доцільність та визначити пріоритети у формуванні асортименту з урахуванням прибутковості та витрат.

Важливою складовою механізму управління є створення системи моніторингу, яка на основі сучасних цифрових інструментів - CRM-систем, BI-платформ та соціальних мереж - забезпечує збір і аналіз актуальної інформації про ринок у режимі реального часу. Впровадження адаптивних ключових показників ефективності (KPI), таких як темпи зміни обсягів продажів, частка нових продуктів, швидкість реакції на зміну попиту, частка локальної сировини та індекс задоволеності споживачів, дозволяє своєчасно коригувати асортиментну політику і підтримувати конкурентоспроможність.

Координацію оперативних заходів здійснює антикризовий комітет, що забезпечує швидке ухвалення рішень в умовах нестабільності. Практичний досвід Roshen у період воєнних дій показав ефективність такої моделі: було змінено пріоритети з експортного напрямку на внутрішній ринок, адаптовано

упаковку під нові логістичні умови, а також розроблено лінійку бюджетних продуктів для збереження споживацької бази за умов зниження купівельної спроможності.

Роздивитись фінансову звітність і зробити аналіз допоможе таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.

Фінансова звітність компанії Roshen за 2021-2024

Показники	Роки			
	2024	2023	2022	2021
Дохід	1 467 450 000	1 272 251 000	903 195 000	979 286 000
Чистий прибуток	6 979 000	11 387 000	-984 000	25 779 000
Активи	3 446 738 000	3 165 126 000	3 114 538 000	3 166 353 000
Зобов'язання	1 003 106 000	726 076 000	1 169 143 000	1 216 964 000
Кількість працівників	1 351	1 236	981	1 113

Джерело: [26]

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2020-2024 роки свідчить про значний вплив глобальних криз на стан компанії. У 2022 році, що співпало з початком війни, відбулося різке падіння доходів та збитковість, що відображає складнощі з логістикою та зменшенням купівельної спроможності. Однак уже у 2023-2024 роках відбувається поступове відновлення фінансових показників, що свідчить про ефективність адаптаційних заходів. Рівень активів залишався стабільним, хоча зобов'язання зросли, ймовірно, через залучення додаткових ресурсів для підтримки діяльності. Кількість працівників зменшилася у кризовий період, проте поступово збільшується, відображаючи відновлення підприємства.

Сьогоднішні глобальні виклики змусили бізнес розглянути підходи до суттєвого керування їх продуктовим діапазоном. Для компанії Rosen це було не

просто потребою, а ключовим фактором виживання та розвитку в нестабільних умовах. Обсяг систем управління політикою повинно бути гнучким та негайно реагувати на зміни на ринку та потреби споживачів.

Основа ефективного механізму - це регулярний аналіз попиту та поведінки клієнтів, тож Рошен постійно контролює, які продукти популярні, і її слід виключити з виробництва. Такий підхід допомагає уникнути надлишків резервів і дозволяє швидко впровадити нові продукти для задоволення запитів. Це особливо важливо в умовах, коли купівельна спроможність та пріоритети споживачів можуть змінюватися майже щодня.

Ключовим компонентом механізму є диверсифікація джерел, що дає можливість стабілізувати виробничий процес, зменшити ризик втручання та підтримувати внутрішню економіку. Цей підхід дозволяє краще контролювати якість сировини, яка впливає на кінцевий продукт. Використання сучасних цифрових технологій для збору даних є ще одним компонентом вдосконалення місцевого управління. Фактичний аналіз даних означає, що компанія не в змозі більш точно передбачити тенденції, коригувати сфери та витратити ресурси на небажані продукти. Таким чином, можна збалансувати інновації та стабільність, не впливаючи на якість.

Особлива увага приділяється створенню бюджетних ліній, які відповідають новим запитам від покупців, які хочуть поєднати доступність та безпеку своїх продуктів. Цей підхід допомагає підтримувати довіру клієнтів та підтримувати позитивний імідж компанії навіть у складних економічних ситуаціях. Координація цих процесів буде здійснюватися антикризовим комітетом, що негайно реагує на виклик і приймає важливі управлінські рішення. Завдяки цьому, Roshen підтримує свою здатність швидко адаптуватися та підтримувати свою конкурентну позицію.

Механізм управління обсягом компанії в глобальних викликах - це складний, гнучкий та систематичний підхід, який поєднує аналіз даних,

інновацій та реагування на реальні потреби споживачів. Через це Roshen розвивається і продовжує підтримувати позицію одного з лідерів ринку у важкі часи.

Отже, глобальні виклики призвели до змін у асортиментній політиці компанії Roshen, спрямованих на підвищення гнучкості, оптимізацію постачання, контроль витрат та інноваційний розвиток. Запровадження нових бюджетних продуктів, збільшення частки локальної сировини та модифікація технологічних процесів дозволяють підтримувати стабільність виробництва та задовольняти потреби споживачів у складних умовах. Такий комплексний підхід сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства та його стійкості в умовах сучасних глобальних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуальної науково-прикладної проблеми, що полягає з теоретичному і методичному обґрунтуванні процесу управління асортиментною політикою на підприємств в умовах глобальних викликів.

У межах дослідження розкрито сутність, значення та роль асортиментної політики як стратегічного інструменту підвищення ефективності функціонування підприємства.

Доведено, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища розробка асортиментної стратегії відіграє ключову роль. Для забезпечення стійкості бізнесу важливо враховувати як зовнішні виклики, так і наявні ресурси. Гнучкість, оновлення асортименту та орієнтація на потреби покупців є необхідними умовами для збереження позицій на ринку.

Дослідження підтвердило, що в періоди економічної нестабільності стратегічний підхід до формування асортименту стає основним чинником забезпечення стабільності та стійкості бізнесу. Визначено, що здатність до адаптації, своєчасне оновлення асортименту та орієнтація на потреби споживачів - основа збереження ринкових позицій.

З'ясовано, що використання інструментів стратегічного аналізу - таких як BCG, ABC/XYZ, матриці конкурентоспроможності - дозволяє класифікувати різні групи продукції, оцінити їхню рентабельність та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оновлення асортиментної структури.

Запропоновано аналітичну оцінку асортиментної політики кондитерської корпорації «Рошен», яка показує високу ефективність у реалізації сучасних управлінських підходів, впровадженні інновацій та підтримці активного розвитку.

Розроблено механізм забезпечення ефективного формування товарного портфеля, що враховує результати аналізу ринку, попиту та вподобань споживачів. Виявлено, що вироби з борошна є найбільш прибутковими, тоді як продукція з шоколаду та карамелі потребує перегляду стратегії для збереження частки ринку.

Запропоновано стратегію вдосконалення асортиментної політики з урахуванням сучасних тенденцій та прогнозування попиту. Цей підхід дозволяє оптимізувати виробничі та логістичні процеси, що в результаті підвищує конкурентоздатність підприємства.

Отримані в результаті дослідження наукові положення можуть бути практично застосовані на підприємстві «Рошен» для удосконалення процесів управління в умовах глобальних викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та змін у споживчій поведінці. Гнучке планування, інновації, адаптивні КРІ та інтеграція кризового управління є запорукою сталого розвитку компанії в складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балагула Д. П., Райко Д. В. Генезис поняття асортиментної політики. *X Міжнародна науково-практична студентська конференція магістрантів. Секція 17. Управління в соціально-економічних системах : матеріали конференції (ч. 4)*. Харків : НТУ «ХП», 2015. С. 122–123. URL: <https://surl.li/bydstx>
2. Бенько В. В. Аналіз конкурентного середовища ринку кондитерської продукції. 2017. С. 40–41. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/c748b8b6-a0e7-4c92-bd54-f0fae9ac309d/content>
3. Бозуленко О. Я., Шкабара Т. Л. Теоретичні та методологічні підходи до визначення асортименту. *Бізнес-навігатор*. Вип. 3 (42), 2017. С. 52-55.
4. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. Вип. 19. С. 960–965. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf
5. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 960-965.
6. Вербівська О. В. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на ринку FMCG : кваліф. робота бакалавра. 2022. 81 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/b2fd7d6f-ea24-4b22-9510-19bc-c2d3b142/content>
7. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів, 2022. 228 с. URL: <https://surl.li/wmflxu>

8. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 4(27), 2020. С. 46-51.
9. Євченко Ю. М. Управління асортиментною політикою: оцінка ефективності методів. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 307–311. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/52.pdf
10. Єфімова Є. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторія науки*. 2017. №7 (12). С. 311-314.
11. Карасьов А. П. Матриця конкуренції М. Портера. *Маркетингові дослідження*. 2018. URL: https://stud.com.ua/115556/marketing/matritysa_konkurentsiyi_portera
12. Климова Ю. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (за матеріалами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен») : кваліф. робота бакалавра. 2023. 81 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/4b9ef5c8-9101-435f-9cd9-3e889c9bd574/content>
13. Ковальська Л. Л. Підприємництво і торгівля: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 620 с.
14. Корягін Н.Д. Об'єктивні і суб'єктивні причини виникнення криз. *Антикризове управління*. 2015. URL: https://stud.com.ua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya
15. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 5-е вид. Київ: Діалектика, 2020. 880 с.
16. Кочан В. Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: кваліф. робота

- бакалавра. 2024. С. 69. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19489/1/kochan.pdf>
17. Кузнєцов Е. А. Методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Херсон, 2015. Том 1. №17 (6). С. 35-41.
18. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382с.
19. Кузнєцов П. В., Парфентенко І. А., Балагула Д. П. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 198-204.
20. Кузьменко А. В., Киченко А. Р. Удосконалення асортиментної політики підприємства (на прикладі ТОВ «Дифлон»). *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 20. С. 85–89. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/20_2018_ukr/16.pdf
21. Лукінський В. С. Логістика та управління ланцюгами поставок. 2016. 312 с. URL: https://stud.com.ua/41399/logistika/abc_xy_analiz
22. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.
23. Овсак О. П., Назаренко О. П., Зелінський В. В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 149-153.
24. Офіційний сайт компанії Roshen. URL: <https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen>
25. Пашенко О. П., Царук І. М. Теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. *Науково-виробничий журнал*

- "Бізнес-навігатор". 2020. Вип. 3 (59). – С. 109-114. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/59_2020/20.pdf
26. ПРАТ «Київська кондитерська фабрика “Рошен”». *Опендатабот*. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/c/00382125>
27. Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 рік. *Звітність українських підприємств*. 2021. URL: https://zvitnist.com/00382220_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_MONDELIS_UKRAYINA
28. Ромашенко О. Р. Управління бізнес-процесами промислового підприємства : кваліф. робота бакалавра. 2023. 80 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f89b5116-697c-442f-bf16-f93cb00259c9/content>
29. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 447 с. URL: [faem_keorapk_sep_dsp_LEK.pdf.pdf](http://faem.keorapk_sep_dsp_LEK.pdf.pdf)
30. Скарбенчук В. М., Ярошовець О. О. Асортиментна політика підприємства. 2021. С. 1. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/189.pdf>
31. Смольнякова Н. М., Волосов А. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис. 2016. С. 65–76. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/831/1/esprstp_2016_1_9.pdf
32. Солодюк К. І. Управління асортиментною політикою підприємства : кваліф. робота бакалавра. 2023. 67 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/955a33f4-5099-4255-8579-f49d7357e264/content>
33. Сталий розвиток України: проблеми і перспективи: зб. матер. VII наук.-практ. конф. студ. та мол. вчен. / редкол.: І. В. Ящишина та ін. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. І. Огієнка, 2019.

- 387 с. URL:
https://ef.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/zb_2019.pdf#page=107
34. Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. / Нестерчук Ю. О. та ін. — Умань, 2023. 275 с. URL:
<https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/9d1196a5-a295-4241-bc54-d2e8fa068ce4/content#page=18>
35. Стащук О. В. Управління фінансовою санацією підприємств : конспект лекцій. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2021. С. 148. URL:
https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20882/3/UFB_kl.pdf
36. Тельнов А. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі. С. 583–585. URL:
<https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ade54ad0-f3a2-4b34-acfb-2d15add28d4c/content>
37. 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.
38. Цілик М. В. Формування маркетингової товарної політики підприємства : кваліф. робота бакалавра. 2023. С. 99. URL:
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d6790e8d-5d32-41a4-bb1b-ad7ea610291b/content>
39. Шамрик А. Матриця Бостонської консалтингової групи: переваги та недоліки. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали IV Всеукр. студ. наук.-техн. конф.* 2011. С. 195. URL:
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10332/2/Conf_2011v2_Shamrik_A-Matrytsia_Bostonskoi_konsaltnyhovoi_195.pdf
40. Шахрай А. Вплив асортиментної політики на міжнародну конкурентоспроможність (на прикладі ДП «Житомирський

- лікоро-горілчаний завод»). 2023. С. 86–90. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/790e7f62-e575-4d0e-a460-5a37a5d4f367/content>
41. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7ff2c2-f6cd-4b44-b13d-349bdd93ed4f/content>
42. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій. Кризові ситуації. Поняття кризи, суть і зміст кризового стану, внутрішні та зовнішні причини криз. URL: <https://surl.li/lqqqkc>
43. Aljawarneh N. M., Sokiyna M., Obeidat A. M., Alomari K. A. K., Alradaideh A. T., Alomari Z. S. The role of CRM Fog computing on innovation and customer service quality: an empirical study. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. № 2. P. 286–297.
44. Andros S., Akimova L., Butkevich O. Innovations in management of banks deposit portfolio: structure of customer deposit. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. № 2. P. 206–220.
45. Figliolino R. Assortment management: how to formulate strategic decisions to maximise results. 2025. URL: <https://www.slimstock.com/blog/assortment-management/>
46. Kaflevska S. G., Tomchuk O. F. Management of assortment policy of the enterprise in market conditions. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*. 2019. № 21(92). P. 90-95. URL: https://www.researchgate.net/publication/333127859_Management_of_assortment_policy_of_the_enterprise_in_market_conditions
47. Kaflevska S., Tomchuk O. Management of assortment policy of the enterprise in market conditions. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and*

- Biotechnologies*. 2019. № 21(92). P. 90–95. URL:
<https://nvlvet.com.ua/index.php/economy/article/view/3688>
48. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. № 1. P. 218–234.
49. Optimization of the management decision regarding the assortment policy of the enterprise using mathematical modeling under conditions of risk. / Yuzevych V. та ін. *Internauka. Series: Economical Sciences*. – 2023. № 2.
50. Rozhko V. Managing the assortment of the manufacturer's consumer goods. *Social Economics*. 2023. № 65. P. 58–66. URL:
<https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/22308>
51. Zakharchenko V., Letunovska N. Ye. Management of the assortment portfolio of the enterprise in conditions of uncertainty of the market environment. *Innovation, Social and Economic Challenges : Proceedings of the 3rd International Scientific Online Conference*, Sumy, 2023. P. 189-199. URL:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95317>