

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол № 18 від 16 червня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

«Удосконалення асортиментної політики підприємства»

(тема роботи)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма

«Підприємництво»

(назва освітньої програми)

Здобувач



(підпис)

Шишова Ганна

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Олексій Васильєв

(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

(підпис)

«19.06» 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Шишова Ганна Павлівна
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Удосконалення асортиментної політики підприємства»

керівник роботи Васильєв Олексій Вікторович, доктор економічних наук, Професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «22» лютого 2026 року,
№ _____

2. Строк подання здобувачем роботи: «22» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи:

фінансова та статистична звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2023–2025 рр.; аналітичні матеріали підприємства; наукові публікації з теми асортиментної політики; висновки та узагальнення автора.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Теоретичні аспекти формування асортиментної політики підприємства та

фактори, що на неї впливають.

- 2) Аналіз формування й управління товарним асортиментом АТ «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь»).
- 3) Обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики та управління товарним портфелем підприємства.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	28.01.2026	Тему кваліфікаційної роботи змінено за погодженням з науковим керівником. Затверджена назва: «Удосконалення асортиментної політики підприємства».
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	30.01.2026	Підготовлено перший розділ кваліфікаційної роботи.
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	10.02.2026	Підготовлено доповідь за результатами кваліфікаційного дослідження для представлення на науковій конференції.
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	05.03.2026	Перший розділ доопрацьовано відповідно до зауважень керівника. Другий розділ написано.
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	20.03.2026	Другий розділ доопрацьовано згідно з рекомендаціями наукового керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	10.04.2026	Написано вступ і висновки, оформлено список використаних джерел.
7	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	22.05.2026	Кваліфікаційну роботу подано на кафедру у встановлений термін.

6. Дата видачі завдання: «16» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Шишова Ганна
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Олексій Васильєв
(ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Шишової Ганни Павлівни.

Спеціальність 076 «Підприємництво»

Назва кваліфікаційної роботи: «Удосконалення асортиментної політики підприємства».

Структура роботи: вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел з 51 пункту. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінок, 5 таблиць та 14 рисунків.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства у сфері формування та реалізації асортиментної політики.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти удосконалення асортиментної політики підприємства, методи формування оптимального асортименту продукції та управління ним.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити та обґрунтувати напрями удосконалення асортиментної політики підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів і зростання ефективності господарської діяльності.

Основними результатами кваліфікаційної роботи є:

- досліджено сутність і значення асортиментної політики підприємства;
- описано фактори що впливають на формування товарного асортименту;
- надано методичні підходи до формування та управління товарним асортиментом;
- визначено загальну характеристику АТ «Рудь»;
- оцінено товарний асортимент компанії;
- зроблено аналіз процесу управління товарним асортименту підприємства;
- надано рекомендації щодо удосконалення управління асортиментом компанії.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення асортиментної політики підприємства можуть бути використані в його практичній діяльності для оптимізації структури асортименту, підвищення рівня задоволення споживачів, збільшення обсягів продажу та покращення фінансових результатів.

Ключові слова: підприємство, АТ «Рудь», товар, асортиментна політика, товарна політика

ANNOTATION

Qualification work of the bachelor Shyshova Anna Pavlovna.

Specialty 076 "Entrepreneurship"

Title of qualification work: "Improvement of the assortment policy of the enterprise".

Structure of the work: introduction, two sections, conclusions and a list of sources used from 51 items. The total volume of the work is 74 pages, 5 tables and 14 figures.

The object of the study is the activity of the enterprise in the field of formation and implementation of the assortment policy.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of improving the assortment policy of the enterprise, methods of forming the optimal assortment of products and managing it.

The purpose of the qualification work is to investigate and substantiate the directions of improving the assortment policy of the enterprise in order to increase its competitiveness, meet the needs of consumers and increase the efficiency of economic activity.

The main results of the qualification work are:

- the essence and meaning of the assortment policy of the enterprise are investigated;
- the factors that influence the formation of the product assortment are described;
- methodological approaches to the formation and management of the product range are provided;
- the general characteristics of JSC "Rud" are determined;
- the company's product range is assessed;
- an analysis of the process of managing the company's product range is made;
- recommendations are provided for improving the company's product range management.

The practical value of the results obtained is that the developed recommendations for improving the company's product range policy can be used in its practical activities to optimize the product range structure, increase the level of consumer satisfaction, increase sales volumes and improve financial results.

Keywords: enterprise, JSC "Rud", product, product range policy, product policy.M

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність і значення асортиментної політики підприємства	11
1.2. Фактори що впливають на формування товарного асортименту	16
1.3. Методичні підходи до формування та управління товарним асортиментом.....	23
Висновки за розділом 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «РУДЬ» ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	29
2.1. Загальна характеристика АТ «Рудь».....	29
2.2. Оцінка товарного асортименту компанії	35
2.3. Аналіз процесу управління товарним асортиментом підприємства.....	40
2.4. Рекомендації щодо удосконалення управління товарним асортиментом компанії.....	46
Висновки за розділом 2.....	60
ВИСНОВОК.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економіки та інтеграції України у світовий ринок, вітчизняні компанії стоять перед викликом адаптації свого товарного портфеля до вимог міжнародних споживачів. У таких умовах стратегічне управління асортиментною політикою стає ключовим фактором для забезпечення міцних конкурентних позицій.

Процес формування оптимальної асортиментної політики є безперервним і охоплює всі етапи міжнародної діяльності підприємства від створення нового продукту до його виходу на зовнішні ринки та організації післяпродажного обслуговування.

Ефективне управління асортиментною політикою дозволяє компаніям мінімізувати ризики у сфері зовнішньоекономічної діяльності, раціонально розподіляти ресурси між різними групами товарів, оперативно адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі та, як наслідок, посилювати свої конкурентні переваги на світовому ринку.

Асортиментна політика підприємства визначає, які саме товари або послуги пропонуються на ринку, у якій кількості, якості та за якою структурою. Її удосконалення передбачає адаптацію асортименту до змін зовнішнього середовища, попиту споживачів і стратегічних цілей підприємства.

Проблемами розвитку теорії та методології управління асортиментною політикою підприємства займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Балабанова Л.В. [1], Холод В.В., Дупляк О.М., Кучерук О.Я. [11], Кучерук Р.І. [14], Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М. [18], Терованесова О. Ю., Кушнір Н.Б., Костриченко В.М., Шандалюк І.О. [21] Микитенко Н.В. [28] Хринюк О.С., Ганіч С.С. Чукіна І.В. [41], Коваленко Г.О., Жмуденко В.О. [43] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити та обґрунтувати напрями удосконалення асортиментної політики підприємства з метою підвищення

його конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів і зростання ефективності господарської діяльності.

Завдання:

- дослідити сутність і значення асортиментної політики підприємства;
- описати фактори що впливають на формування товарного асортименту;
- надати методичні підходи до формування та управління товарним асортиментом;
- визначити загальну характеристику АТ «Рудь»;
- оцінити товарний асортимент компанії;
- зробити аналіз процесу управління товарним асортименту підприємства;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління асортиментом компанії.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства у сфері формування та реалізації асортиментної політики.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти удосконалення асортиментної політики підприємства, методи формування оптимального асортименту продукції та управління ним.

У ході дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціалізовані методи, зокрема аналіз, синтез, порівняння, системний підхід, а також економічні методи аналізу для оцінки діяльності підприємства.

Для теоретичного осмислення поняття асортиментної політики використовували аналіз і синтез; порівняльний аналіз сприяв оцінці різних підходів до розглянутого поняття; системний підхід допоміг дослідити комплекс чинників, що впливають на формування політики компанії.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення асортиментної політики підприємства можуть бути використані в його практичній діяльності для оптимізації структури асортименту, підвищення рівня задоволення споживачів, збільшення обсягів продажу та покращення фінансових результатів.

Удосконалення асортиментної політики забезпечує адаптацію товарної пропозиції до ринкових умов, дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Раціонально сформований асортимент виступає ключовим фактором успішного функціонування підприємства в сучасному динамічному середовищі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення асортиментної політики підприємства

У сучасному бізнес-середовищі підприємства функціонують в умовах постійних змін, що зумовлені розвитком технологій, глобалізаційними процесами та посиленням конкуренції. За таких обставин важливого значення набуває здатність компанії не лише виробляти якісну продукцію, а й формувати та підтримувати такий асортимент, який максимально відповідає очікуванням споживачів і забезпечує стабільні фінансові результати.

Вона визначає підходи до формування сукупності товарів, які пропонуються на ринку, та передбачає прийняття рішень щодо їх оновлення, розширення або скорочення. По суті, асортиментна політика відображає, які саме продукти підприємство пропонує споживачам, у якому обсязі та з яким рівнем різноманітності [18].

Рационально сформований асортимент дозволяє підприємству досягати кількох важливих цілей. По-перше, це забезпечення конкурентоспроможності продукції, оскільки широкий і збалансований вибір товарів підвищує привабливість компанії для різних груп споживачів. По-друге, ефективне управління асортиментом сприяє стабілізації доходів за рахунок оптимального поєднання товарів із різним рівнем прибутковості. По-третє, воно створює умови для гнучкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Структура асортименту підприємства має багаторівневий характер. На найвищому рівні розглядається товарна номенклатура, яка охоплює всі групи продукції, що виробляє або реалізує підприємство. Далі виділяють товарні лінії сукупність споріднених товарів, об'єднаних спільними характеристиками або призначенням. У середині кожної лінії формуються окремі асортиментні

позиції, які відрізняються між собою за певними параметрами, такими як якість, дизайн, ціна або функціональні властивості [33].

Таке структурування дозволяє підприємству ефективно планувати та управляти своїм асортиментом на різних рівнях деталізації (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. Структура асортиментної політики підприємства [4]

Рівень	Характеристика
Товарна номенклатура	Сукупність усіх товарних груп, які підприємство виробляє або реалізує.
Товарна лінія	Група споріднених товарів, які мають схоже призначення, технологію виробництва або цільовий сегмент ринку.
Асортиментна група	Конкретні різновиди товарів у межах однієї лінії.
Одиниця товару	Конкретна модель або найменування товару з певними характеристиками.

Асортиментна політика підприємства характеризується чотирма ключовими параметрами, які комплексно визначають структуру та особливості асортименту продукції [8].

- Ширина асортиментної політики відображає кількість товарних ліній, які пропонує підприємство. Товарна лінія являє собою групу товарів, об'єднаних спільними характеристиками: схожим призначенням, орієнтацією на однакові споживчі сегменти, реалізацією через подібні канали збуту або належністю до однієї цінової категорії.

- Глибина асортиментної політики демонструє кількість варіантів або модифікацій продукції в межах кожної товарної лінії. Диференціація може здійснюватися за різними ознаками: розміром, кольором, формою, якістю, рівнем комплектації, ціновими категоріями тощо.

- Довжина асортиментної політики визначається як загальна кількість усіх товарних позицій, що пропонуються підприємством, і

обчислюється шляхом сумування всіх товарів у всіх лініях. Цей показник дає уявлення про масштаб асортименту та рівень складності його управління. Оптимальна довжина асортиментної політики є результатом балансу між необхідністю забезпечення достатнього вибору для споживачів та ефективністю операційного управління.

- Однорідність (узгодженість) асортиментної політики характеризує ступінь подібності різних товарних ліній підприємства за ключовими критеріями: призначенням продукції, технологією виробництва, каналами збуту та використаними матеріалами.

Асортиментна політика є стратегічним елементом управління підприємством, спрямованим на забезпечення оптимальної структури асортименту, стабільних позицій на ринку та максимального рівня прибутковості.

Ефективне застосування цього інструменту вимагає систематичного аналізу рентабельності продукції, оцінки життєвого циклу товарів і їх відповідності сучасним глобальним тенденціям попиту. Управління асортиментною політикою відіграє ключову роль у керуванні підприємством, адже сам продукт є основою маркетингової стратегії компанії та основним джерелом доходів. Саме характеристики продукту визначають політику ціноутворення, способи продажу та комунікаційні аспекти діяльності [11].

Формування асортиментної політики обумовлено необхідністю визначення стратегічних цілей організації та шляхів їх досягнення. Цей процес включає гармонізацію всіх ресурсів підприємства, залучених до виробництва продукції, а також узгодження організаційної діяльності для досягнення оптимального результату.

Система управління асортиментною політикою охоплює розв'язання таких ключових завдань [6]:

- оптимізація асортименту продукції з урахуванням споживчих потреб і технологічних характеристик виробництва, аналізу життєвого циклу кожного

продукту, а також балансування співвідношення нових і вже існуючих позицій у продуктовому портфелі;

- освоєння нових ринків збуту та збільшення продажів на традиційних ринках;
- розробка і виведення на ринок принципово нових продуктів;
- своєчасне вилучення з асортименту застарілих товарів, які втратили конкурентні переваги.

Основні елементи управління асортиментною політикою підприємства відображено на рис 1.1.

Товари (споживчі або промислові)
Сервіс (передпродажний, гарантійний, організаційний)
Життєвий цикл товару (виведення на ринок, зростання, зрілість, спад)
Товарний знак (основні вимоги)
Упаковка (концепція створення)
Маркування (етикетка, ярлик)

Рисунок 1.1. Основні напрямки асортиментної політики компанії [14]

Як видно з рис. 1.1, управління асортиментною політикою охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів: визначення типу товарів (споживчі або промислові), розробку сервісної складової (передпродажний, гарантійний, організаційний сервіс), врахування життєвого циклу товару (виведення на ринок, зростання, зрілість, спад), формування та захист товарного знаку, створення ефективної упаковки та організацію маркування продукції.

Для оцінки та управління асортиментом використовують кілька ключових характеристик. Ширина асортименту відображає кількість товарних ліній, представлених підприємством. Глибина показує різноманітність варіантів у межах кожної лінії. Довжина визначається загальною кількістю

товарних позицій, а узгодженість характеризує ступінь взаємозв'язку між окремими групами продукції. Оптимальне поєднання цих параметрів дає змогу підприємству досягти балансу між різноманітністю пропозиції та ефективністю управління.

Управління асортиментною політикою передбачає систематичне прийняття рішень щодо складу товарного портфеля. До основних завдань у цій сфері належать: підтримання раціонального співвідношення між новими та традиційними товарами, своєчасне оновлення продукції, вилучення з асортименту нерентабельних позицій, а також забезпечення відповідності товарного портфеля стратегічним цілям підприємства [54].

Важливим аспектом є врахування життєвого циклу товару. На різних стадіях — від виходу на ринок до спаду попиту — підприємство повинно застосовувати різні підходи до управління продукцією.

Крім того, асортиментна політика тісно пов'язана з іншими елементами маркетингової діяльності, такими як ціноутворення, збут і просування продукції. Саме характеристики товару значною мірою визначають підходи до формування цінової стратегії та вибору каналів реалізації.

Відсутність чітко сформованої асортиментної політики може призвести до хаотичного оновлення продукції, неефективного використання ресурсів і втрати конкурентних позицій. Натомість системний підхід до управління товарним портфелем створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує довгостроковий розвиток підприємства [6].

1.2. Фактори що впливають на формування товарного асортименту

Ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку визначаються не лише масштабами діяльності й раціональним використанням ресурсів, але й правильним вибором

асортименту продукції. У ринкових умовах кожне підприємство самостійно розробляє свою товарну політику, головною метою якої є створення оптимального асортименту продукції та визначення шляхів його вдосконалення.

Формування товарного асортименту підприємства є складним і багатофакторним процесом, який залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх умов функціонування. Врахування цих факторів дозволяє підприємству створити конкурентоспроможну товарну пропозицію, що відповідає потребам ринку та забезпечує ефективність господарської діяльності.

Основними принципами формування товарного асортименту є [33]:

1. Забезпечення підприємства достатньою кількістю товарів повсякденного попиту, базового асортименту та спеціалізованих продуктів.
2. Наявність широкого вибору продукції в кожній товарній групі.
3. Визначення оптимальної кількості варіантів для кожного типу продукції.
4. Урахування специфіки попиту в регіоні, де працює підприємство, із відображенням цих особливостей в асортименті.

Рациональне формування товарної політики є одним із ключових завдань, адже саме товар відображає результати діяльності підприємства, формує його прибуток і стає основою для подальшого розвитку та успішного функціонування на ринку.

Товарний портфель підприємства включає товарні групи, які об'єднують товари за певними спільними ознаками (функціональним призначенням, споживчими властивостями, технологією виробництва тощо). Основні товарні групи, які можуть входити до товарного портфеля, зазвичай поділяються так [22]:

- Товари повсякденного попиту: продукти харчування, напої, засоби гігієни, побутова хімія;

- Товари тривалого використання: побутова техніка, меблі, одяг, автомобілі;
- Товари промислового призначення: сировина, обладнання, комплектуючі, інструменти;
- Товари розкоші: ювелірні вироби, брендова мода, елітні авто;
- Послуги: освітні, транспортні, фінансові, ІТ-послуги (можуть бути окремою групою у товарному портфелі, якщо компанія реалізує не тільки матеріальні продукти).

Товарний портфель є невід'ємною складовою маркетингової стратегії кожної організації. Він включає комплекс заходів і підходів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Йдеться про структуровану систему, яка допомагає визначити пріоритети, основні завдання та ключові напрями розвитку, затверджені керівництвом, для підвищення конкурентоспроможності продукції та стимулювання збуту.

Головний акцент робиться на забезпеченні максимально ефективного задоволення потреб цільової аудиторії через виробництво, просування та продаж товарів [41].

Основним завданням будь-якого торгового підприємства є вибір товарного асортименту, який би не лише максимально задовольняв потреби споживачів, але й сприяв отриманню максимального прибутку. Для досягнення цих цілей управління підприємствами має впроваджувати ефективну асортиментну політику.

Головна мета асортиментної політики полягає у забезпеченні високого рівня рентабельності та ефективності діяльності підприємства, що досягається шляхом відповідності асортименту реальним запитам та потребам споживачів. Формування асортименту є складним і багатогранним процесом, залежним від численних факторів. Проігнорувавши ці чинники, підприємство ризикує втратити можливість формування збалансованого асортименту.

Ступінь задоволеності споживачів залежить від низки чинників [47]: економічних, соціально-демографічних, технічних та національно-побутових.

До економічних факторів належать рівень доходів населення та їх розподіл між різними групами, ціни на товари й їх співвідношення між собою, а також рівень забезпеченості населення предметами довготривалого користування.

Соціально-демографічні чинники охоплюють структуру суспільства за соціальними й професійними ознаками, рівень освіти, культурного розвитку та статевовікові особливості населення.

Технічні аспекти характеризують рівень інноваційності й якості товарів. Це включає технічну досконалість продукту, ступінь впровадження сучасних технологій і відповідність параметрів визначеним характеристикам (міцність, безпека, дизайн тощо).

Національно-побутові фактори враховують етнічний склад населення, місцеві традиції та звичаї.

Асортимент постійно змінюється під впливом безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів. Умовно їх можна поділити на дві групи: загальні незалежні від конкретного підприємства, і специфічні пов'язані з його унікальними умовами діяльності. Серед основних загальних чинників виділяються споживчий попит та виробництво товарів.

Формування асортименту торгових підприємств значною мірою залежить від промислового виробництва, оскільки виробничі можливості визначають пропозицію продукції на ринку. Проте існує двосторонній зв'язок: споживчий попит також впливає на формування асортименту та стимулює появу нових продуктів у виробництві.

Загальні фактори, що впливають на формування асортименту наведено на рис 1.2.

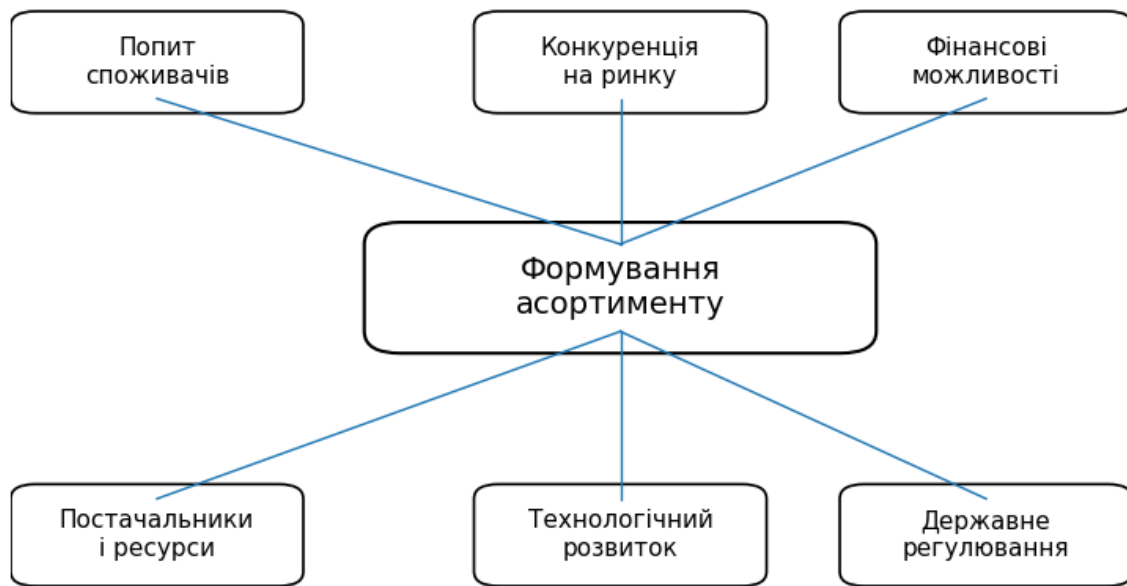


Рисунок 1.2 Загальні фактори, що впливають на формування асортименту [1]

Рисунок 1.2 демонструє основні фактори, що впливають на формування асортименту підприємства. Центральне місце займає процес формування асортименту, який залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності підприємства. До ключових факторів належать попит споживачів, рівень конкуренції на ринку, фінансові можливості підприємства, забезпеченість ресурсами та постачальниками, технологічний розвиток і державне регулювання. Сукупний вплив цих факторів визначає ширину, глибину та оновлення асортименту продукції або товарів відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей підприємства.

Процес формування асортименту полягає у підборі груп, видів, сортів та різновидів продукції, який відповідає споживчому попиту та максимально задовольняє його. Основним чинником, що визначає асортимент, є споживчий попит. Він впливає не лише на задоволення потреб покупців, але й сприяє активному стимулюванню збільшення попиту.

Споживчий попит і процес формування асортименту тісно взаємопов'язані. Значні зміни у вподобаннях та запитах споживачів повинні враховуватись при складанні асортименту, оскільки це забезпечує відповідність пропозиції ринковим реаліям. Особливістю попиту на продовольчі товари є його висока стійкість, що слід враховувати при плануванні.

При формуванні асортименту необхідно зважати на такі ключові фактори [39]:

1. Ціна: для багатьох споживачів вона є вирішальною при виборі товарів.
2. Якість: покупці прагнуть отримати не лише доступний, але й якісний товар.
3. Зовнішній вигляд: перше враження часто визначає ставлення до товару.
4. Виробник: репутація бренду, його ім'я та довіра серед споживачів відіграють значну роль.
5. Фасування: у випадках, коли товар неможливо розділити в умовах торгівлі, формат фасування стає надзвичайно важливим.
6. Умови зберігання: дотримання правильних умов зберігання гарантує якість продукту при подальшому використанні.
7. Місце продажу: імідж магазину чи торгового підприємства як надійного постачальника позитивно впливає на рівень продажів.

Для торгових підприємств основною метою є досягнення оптимальної рентабельності. Це передбачає задоволення покупців та посилення конкурентоспроможності. Проте часто виникають ситуації, коли пропозиція товарів не відповідає реальним запитам споживачів.

Особливе значення мають специфічні чинники. Наприклад, розмір торгового підприємства відіграє суттєву роль у можливостях оптимізації асортименту. Ниша, в якій працює магазин (споживачі з низькими, середніми чи високими доходами), впливає на вибір товарів.

Крім того, соціальний статус мешканців різних районів міста обумовлює різноманітність споживчих вподобань навіть у межах магазинів однієї мережі. Обмеження торгової площі також накладає вплив на можливості в роботі з асортиментом.

Специфічні фактори, що впливають на формування асортименту наведено на рис 1.3.

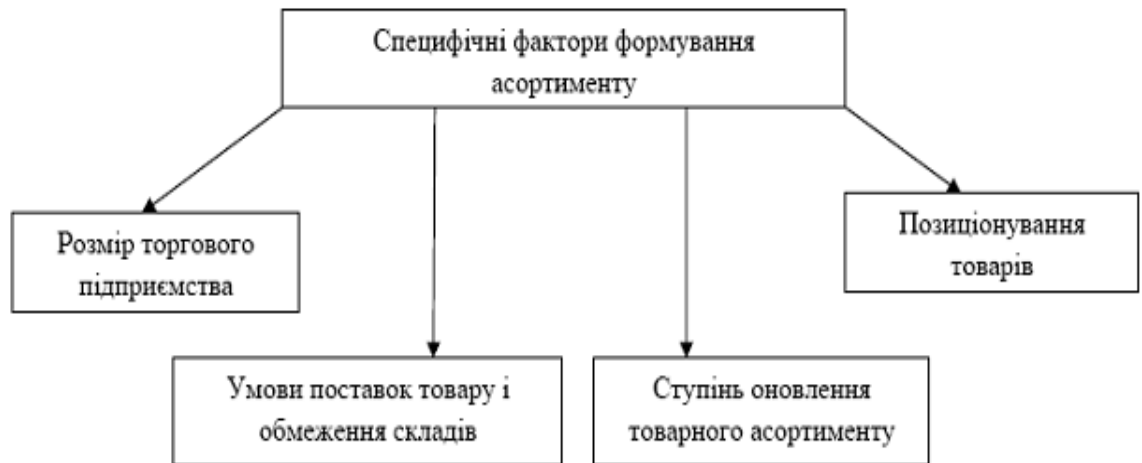


Рисунок 1.3 Основні специфічні фактори, що впливають на формування асортименту [15]

Широкий асортимент товарів. Одна з ключових умов успішності магазину — забезпечення різноманітності асортименту. Якщо покупець не знаходить потрібного товару, він може не повернутися до цього магазину знову. Тому підприємці постійно намагаються передбачити поведінку клієнтів у таких ситуаціях і аналізують, яке рішення ті можуть ухвалити, якщо шуканого товару немає в наявності.

Для цього використовується класифікація покупок за ступенем спланованості.

1. Імпульсивні покупки: покупець, не знайшовши потрібного, придбаває щось інше, що раніше йому не було необхідне.

2. Заплановані покупки без жорстких обмежень: клієнт не акцентує увагу на конкретній марці чи ціновій категорії.

3. Цілеспрямовані покупки: коли вибір стосується певного найменування, розміру або кольору товару.

Різноманітний асортимент дозволяє задовольнити потреби всіх категорій споживачів, що позитивно впливає на репутацію магазину. Він сприймається як стабільне та надійне місце для покупок [21].

Отже, формування асортименту є складним і динамічним процесом. Оптимальний асортимент повинен враховувати індивідуальність кожного підприємства і залежить від умов ринку збуту, рівня попиту, доступних фінансових ресурсів та інших чинників. Ігнорування цих аспектів може призвести до неефективного вибору асортименту.

Одним із ключових факторів цього процесу є стратегія позиціонування товару. Завдяки правильному позиціонуванню компанія може вигідно виділитися серед конкурентів та вплинути на вибір споживача на свою користь.

1.3.Методичні підходи до формування та управління товарним асортиментом

Формування товарного асортименту це стратегічний процес добору, оцінювання та підтримки оптимальної комбінації товарів, що забезпечують підприємству прибутковість, конкурентоспроможність і стабільність розвитку. Метою управління товарним портфелем є досягнення збалансованості між різними товарами за рівнем прибутковості, часткою ринку, ризиками та стадією життєвого циклу.

Ефективне управління товарним асортиментом базується на поєднанні аналітичних, маркетингових і стратегічних підходів, що забезпечують раціональний розподіл ресурсів, підтримку інноваційного потенціалу та адаптацію до вимог міжнародних ринків. Комплексне застосування цих

підходів дозволяє підприємству підвищити прибутковість, знизити ризики та зміцнити конкурентні позиції у глобальному середовищі [6].

Аналіз товарного асортименту - це процес оцінювання позицій товарів підприємства з метою визначення їхньої прибутковості, ринкового потенціалу та доцільності подальшого розвитку. Для цього застосовують портфельні моделі, що дозволяють приймати стратегічні рішення щодо:

- інвестування в розвиток певних товарів;
- підтримання або скорочення їхнього виробництва;
- виведення з ринку неефективних продуктів.

Завдання планування асортименту продукції підприємства полягають у реалізації таких ключових аспектів [29]:

- аналіз і визначення частки ринку для окремих товарів та послуг;
- дослідження потреб споживачів щодо продуктів, каналів збуту, обслуговування та додаткових послуг;
- формування пріоритетних груп товарів, орієнтованих на споживачів і вигідних з точки зору виробництва та реалізації;
- визначення оптимального балансу товарів, відповідно до стадій їх життєвого циклу;
- вибір найбільш результативного способу формування асортименту, який відповідає сучасним підходам;
- розроблення збутової стратегії, враховуючи актуальні ринкові тенденції.

Управління товарним портфелем на зовнішньому ринку включає етапи (рис 1.4).

аналіз ринку;
вибір стратегії;
формування товарного асортименту;
просування;
контроль;
оцінка результатів.

Рисунок 1.4 Управління товарним асортиментом на зовнішньому ринку [37]

Для ефективного управління товарним асортиментом підприємства використовують різноманітні методи аналізу, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність товарів, визначити їхню стратегічну позицію та обґрунтувати управлінські рішення щодо подальшого розвитку асортименту. Застосування цих методів передбачає виконання певної послідовності дій, що забезпечує системність та об'єктивність аналізу

Чітке розуміння процесів розвитку товарної номенклатури нерозривно пов'язане із впровадженням своєчасних менеджерських рішень, що гарантують конкурентоспроможність продукції на ринку та оптимізацію товарного портфеля.

Реалізація товарної політики передбачає використання методичних принципів, спрямованих на оптимізацію товарного портфеля. Серед ключових підходів виділяють товарний і портфельний підходи як основні інструменти, що сприяють ефективності цього процесу.

Далі визначають набір критеріїв, які сприяють оптимізації товарної пропозиції, зокрема інформаційне забезпечення для аналізу асортименту, цільова орієнтація оптимізації у відповідності до бажаних результатів, а також ключові фактори формування асортименту продукції.

Важливо підкреслити, що стратегічні підходи до створення товарного портфеля будуються на аналізі потреб споживачів із подальшим забезпеченням їх комплексного задоволення через оновлення або

модифікацію асортименту. Під час застосування портфельного підходу компанія структурує свій продуктовий портфель відповідно до встановлених критеріїв, що відповідають цілям її розвитку.

У питаннях формування асортиментної політики торговельні компанії повинні прагнути до узгодженості рішень, спрямованих на оптимізацію асортименту, забезпечення конкурентоспроможності роздрібних процесів та досягнення ефективності в окремих сегментах торгівлі [1].

Розробка цілей розвитку товарної політики на підприємствах нерідко характеризується відсутністю структурованості та системності, часто відбуваючись на рівні окремих відділів (комерційного, закупівельного, маркетингового). Тому формулювання і узгодження цілей має базуватися на загальноорганізаційному рівні, охоплюючи всі підрозділи підприємства [40].

Висновки за розділом 1

Для підприємств, що здійснюють діяльність на міжнародних ринках, формування оптимальної структури асортиментної політики набуває особливого значення, оскільки вимагає врахування специфіки різних географічних сегментів, культурних особливостей споживачів та регуляторних вимог різних країн.

Асортиментна політика це стратегічний комплекс заходів із формування номенклатури товарів, що відповідає потребам цільового ринку, спроможностям постачальників та цілям компанії. Вона передбачає вибір асортиментних груп, глибини товарних ліній та управління ними для максимізації прибутку та конкурентоспроможності.

Ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку визначаються не лише масштабами діяльності й раціональним використанням ресурсів, але й правильним вибором асортименту продукції. У ринкових умовах кожне підприємство самостійно розробляє свою товарну політику, головною метою якої є створення оптимального асортименту продукції та визначення шляхів його вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «РУДЬ» ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика АТ «Рудь»

Державне підприємство «Житомирський маслозавод» було засноване в 1981 році. З 1 квітня 1998 року підприємство розпочало випускати продукцію під торговою маркою «Рудь».

АТ «Рудь» одне з провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві морозива, молочної продукції та заморожених продуктів. Компанія є беззаперечним лідером на національному ринку морозива.

Торгова марка АТ «Житомирський маслозавод» наведена на рис 2.1.



Рисунок 2.1 Торгова марка АТ «Житомирський маслозавод» [37]

На рисунку 2.2 наведено організаційну структуру АТ «Житомирський маслозавод».

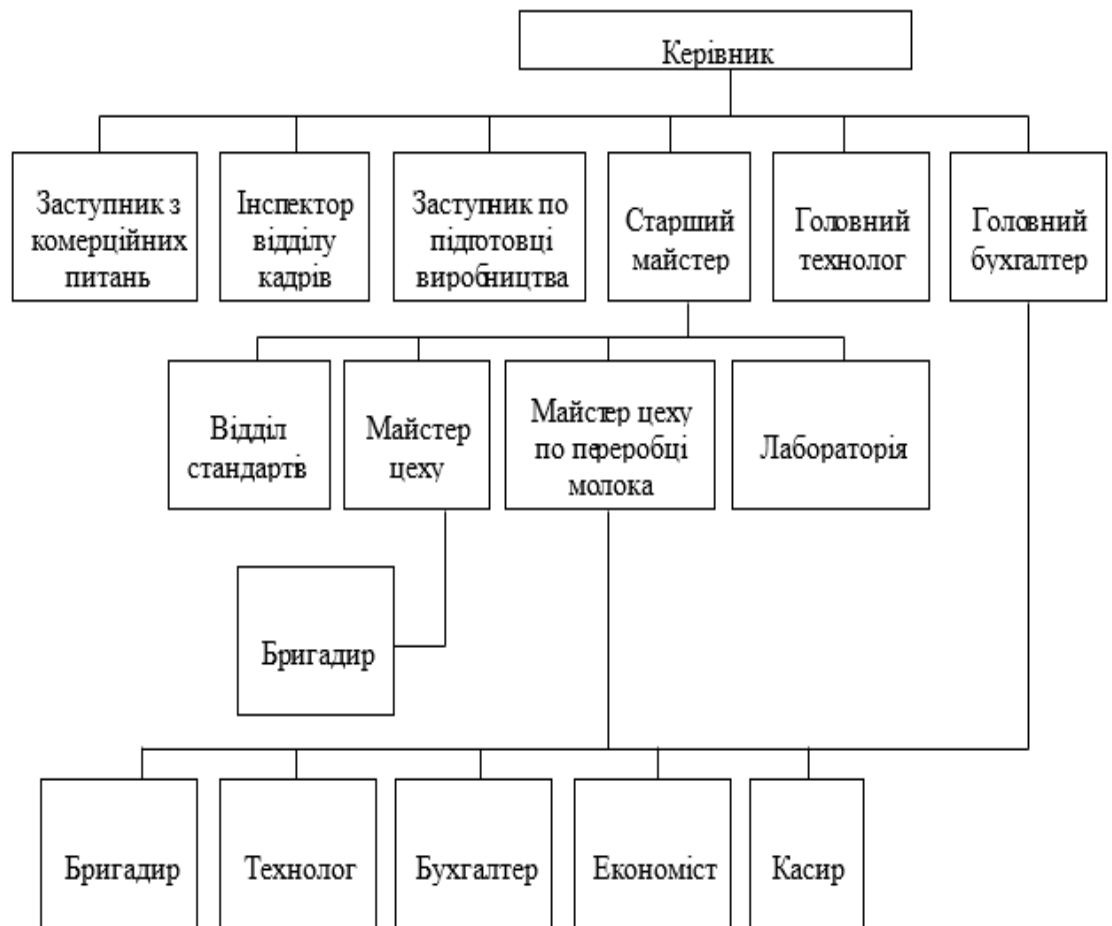


Рисунок 2.2. Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»
[36]

Компанія «Рудь» стала першим виробником морозива в Україні, який отримав офіційний дозвіл на експорт продукції до країн Європейського Союзу після успішного завершення аудиту Європейської комісії. Її бренд морозива «100% морозиво» пройшов ґрунтовну незалежну перевірку у семи лабораторіях Європи й був удостоєний нагороди «Добрий знак». Ця відзнака підтверджує відповідність продукції високим українським і європейським стандартам якості та безпеки.

З огляду на масштаб своєї діяльності, компанія «Рудь» приділяє значну увагу екологічному менеджменту. Основним напрямом у цій сфері є впровадження заходів для енергозбереження. Завдяки проведенню

енергоаудиту було реалізовано сучасні технології, які забезпечили підвищення ефективності роботи енергоблоку до 94%.

Підприємство «Рудь» функціонує на основі власної сировинної бази, що забезпечує вертикальну інтеграцію виробничого процесу. Система контролю якості продукції характеризується комплексним підходом, який охоплює всі стадії виробничого циклу: від етапу заготівлі молочної сировини до моменту реалізації готової продукції кінцевим споживачам.

Багаторівневий контроль здійснюється на кожному технологічному етапі, включаючи первинну обробку сировини, виробничий процес та логістичні операції.

Компанія займає лідируючі позиції серед українських виробників морозива як на внутрішньому ринку, так і в експортному сегменті. Аналіз ринкової структури засвідчує, що більшість провідних українських виробників кріогенних десертів здійснюють реалізацію продукції як на національному, так і на міжнародному ринках. Проте географія експортних поставок компанії «Рудь» характеризується найбільшою диверсифікацією порівняно з конкурентами.

Продукція під торговою маркою RUD представлена на ринках 40 країн світу. Згідно з статистичними даними, частка підприємства у структурі українського експорту морозива становить 61 % від загального обсягу зовнішніх поставок, що підтверджує його домінуюче становище в галузі. Стратегія виходу на зовнішні ринки розпочалася з проникнення на ринки Європейського Союзу.

Першими країнами-імпортерами продукції компанії стали Чеська Республіка, Болгарія та Литва. Освоєння європейського ринку стало каталізатором модернізації виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій, що сприяло підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні підприємство має потужну виробничу базу та використовує сучасні технології. Щоденно переробляється близько 300 тонн молока, а

виробництво морозива сягає приблизно 150 тонн на добу, що свідчить про значні масштаби діяльності.

Компанія «Рудь» протягом багатьох років утримує лідерські позиції на ринку морозива України та займає значну його частку. Продукція підприємства реалізується у десятках тисяч торгових точок по всій країні, а також експортується до понад 30 країн світу, що підтверджує її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Важливою особливістю діяльності підприємства є орієнтація на якість і безпеку продукції, впровадження сучасних технологій виробництва та дотримання екологічних стандартів. Компанія активно розвиває власні бренди та підтримує інноваційний підхід до формування асортименту.

Для забезпечення стратегічного планування та прийняття управлінських рішень компанією застосовується методологія SWOT-аналізу, яка передбачає систематичне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища.

Незважаючи на несприятливу геополітичну ситуацію у 2022 році, підприємство продовжувало активну міжнародну діяльність, взявши участь у провідних галузевих виставках, зокрема Gulfood у Дубаї та PLMA «World of Private Label» в Амстердамі, що свідчить про стійкість бізнес-моделі та орієнтацію на розширення міжнародної присутності.

Аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства зазначимо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь»)

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
Сильний бренд «Рудь» та впізнаваність Потужне виробництво та контроль якості Досвід роботи на зовнішніх ринках.	Низька частка експорту в загальному обсязі Можливі недостатньо гнучкі логістичні / митні рішення Може бракувати адаптації продукту чи маркетингу для окремих зарубіжних ринків
Можливості (O):	Загрози (T):
Розширення нових ринків у країнах Азії, Близького Сходу, Африки Розвиток екологічних / органічних продуктів морозива («Ескімос-Organic») як ніші Колаборації, приватні марки (private label) на експорт	Військовий і політичний ризик для України, що впливає на логістику, доступ до валют Валютні ризики, підвищення вартості логістики, митних витрат Зростаюча конкуренція на зовнішніх ринках, а також зміни стандартів/тарифів Можливість того, що частина ринків стане менш доступною

Сформовано автором

Проведений SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод» показав, що сильними сторонами компанії є:

- сильний бренд на внутрішньому ринку, що створює базу для виходу на зовнішні ринки;
- наявність сертифікацій, виробничих потужностей, контроль якості від сировини до готового продукту;
- досвід експорту - велика кількість країн-імпортерів, розвинена логістика.

До слабких сторін підприємства доцільно віднести:

- невелика частка експорту при великій географії експорту;
- витрати, пов'язані з логістикою, митними процедурами, адаптацією продукції до міжнародних стандартів створюють додаткові витрати та ризики;
- конкуренція на зовнішніх ринках як з боку міжнародних брендів морозива, так і локальних виробників в країнах-імпортерах.

Компанія «Рудь» має дуже добру вихідну позицію для здійснення зовнішньоекономічної діяльності: сильний бренд, виробничі потужності, досвід експорту. Проте існує потенціал для подальшого розвитку експорту, оптимізації управління цим напрямком та активізації стратегій зростання. Урахування зовнішніх ризиків, адаптація до різних ринків і підвищення частки експорту у структурі діяльності - ключові завдання на перспективу [47].

Для розкриття потенціалу необхідно забезпечити інвестиції та ретельно спланувати стратегію розвитку. Відмова від вкладень у розвиток може призвести до втрати конкурентних переваг, тому для збереження позицій лідера слід акцентувати увагу на оновленні продукції та освоєнні перспективних напрямів. Загальний підхід до інвестицій має бути спрямований на модернізацію виробництва та створення продуктів, які відповідають потребам споживачів.

При аналізі діяльності підприємства першочерговим завданням є оцінка основних техніко-економічних показників. Ключові параметри роботи АТ «Житомирський маслозавод» представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2023-2025рр. [37]

Показник	Од. виміру	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхиленн я, +- 2024/2025	Відхиленн я, % 2024/2025
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	2216103	2205165	2442870	237705	10,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1581147	1643237	1899982	256745	15,62
Адміністративні витрати	тис. грн.	71381	64302	75114	10812	16,81
Витрати на збут	тис. грн	324391	292950	342400	49450	16,88
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1976919	2000489	2317496	317007	15,85
Валовий прибуток	тис. грн	634956	561928	542888	-19040	-3,39
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	227838	205683	119381	-86302	-41,96
Чистий прибуток	тис. грн	134363	130926	59332	-715	-54,68
Рентабельність продукції	%	6,80	6,54	2,56	-3,98	-
Витрати на 1 грн. виробленої продукції	коп.	89,21	90,72	94,87	4,14	4,57
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	1663396	1540677	896468	-644209	-41,81
Фондовіддача	грн./грн	0,75	0,70	0,37	-0,33	-47,48

На підприємстві зафіксовано зростання обсягу виробленої продукції на 237,705 тис. грн, у той час як виробничі витрати збільшилися на 15,85%. Собівартість продукції залишається основним чинником у процесі ціноутворення. В умовах жорсткої конкуренції розвиток підприємств харчової промисловості значною мірою залежить від їхньої здатності утримувати оптимальний рівень собівартості продукції.

Зокрема, торговельна марка "Рудь" добре відома своїми високоякісними продуктами, особливо морозивом, яке здобуло значну популярність, зокрема в Житомирській області. Підприємство дотримується високих стандартів якості та впроваджує сучасні технології на всіх етапах виробництва. Продукція цієї марки регулярно представлена на полицях супермаркетів і користується стабільним попитом серед відданих споживачів.

2.2. Оцінка товарного асортименту компанії

АТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на виробництві широкого асортименту заморожених десертів, диференційованих за ціновими категоріями та цільовими сегментами споживачів. Стратегія асортиментної політики підприємства базується на одночасній присутності в преміальному, середньому та бюджетному сегментах ринку, що забезпечує максимальне охоплення споживчої аудиторії.

Асортимент підприємства включає наступні групи (рис. 2.3).

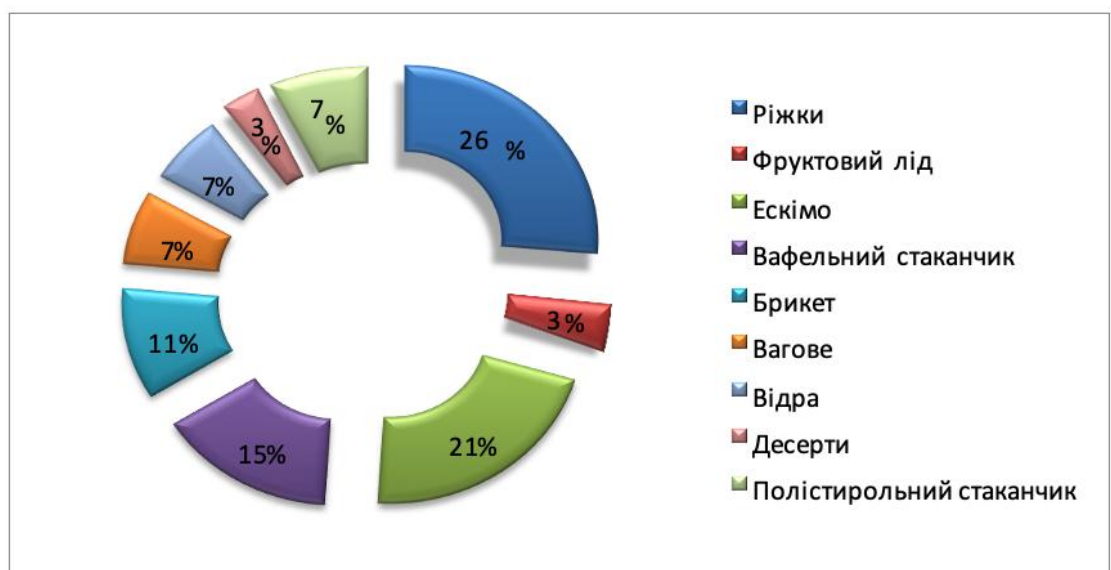


Рисунок 2.3 Структура продажів за групами товарів, % [37]

Згідно з даними діаграми, найбільшу частку в структурі продажів займають ріжки, що становлять 26% усього асортименту. Інші категорії розподіляються наступним чином: фруктовий лід становить 3%, ескімо – 21%, вафельний стаканчик – 15%, брикет – 11%, вагове морозиво – 7%, відра – 7%, десерти – 3%, а полістирольний стаканчик також охоплює 7% продукції.

Асортиментна широта компанії «Рудь» охоплює 9 груп товарів: ріжки, вафельні стаканчики, брикети, продукцію на паличках, фруктовий лід, ескімо, відра, десерти, вагове морозиво та полістирольні стаканчики. Глибина асортименту визначається кількістю пропозицій у кожній товарній групі, включаючи різні моделі, смаки чи формати продукції.

У категорії морозива ситуація виглядає наступним чином: ріжки налічують 16 різновидів смаків. Фруктовий лід представлений лише одним видом – «Фрутсік». Ескімо має 18 різних товарних позицій. Вафельний стаканчик включає 16 варіантів смаків. Брикети мають лише два смаки.

Вагове морозиво пропонує 13 позицій, тоді як категорія відер містить 12 різновидів смаків. Десерти обмежені одним варіантом – «Тортофу». Полістирольний стаканчик доступний у трьох варіантах смаку.

Компанія обрала стратегію варіації товарів, що базується на модернізації та вдосконаленні продукції за рахунок зміни її характеристик і поступової заміни застарілої лінійки новими, більш конкурентоспроможними позиціями.

Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» не зупиняється лише на виробництві широкого асортименту морозива, а займається також виготовленням різноманітних молочних і заморожених продуктів. У портфелі компанії представлені такі товари, як сухе знежирене молоко, сметана, вершкове масло, вершки, ряжанка, глазуровані сирки, пастеризоване й топлене молоко, кефір та фруктові йогурти.

Асортимент продукції підприємства доповнюється замороженими овочами, грибами, ягодами та сумішами з них, що значно розширює можливості вибору для споживачів. Загальний перелік продукції заводу охоплює значно ширший спектр, ніж можна очікувати: від традиційного

морозива і молочних продуктів (сметани, кефіру, йогуртів, закваски, ряжанки) до кисломолочних напоїв, сирів і молочної сироватки.

Крім цього, асортимент включає заморожені напівфабрикати: тісто, пельмені, вареники, чебуреки, біляші, а також готову продукцію у вигляді супів і салатів. Більшість продукції випускається під добре відомим брендом «Рудь», який став символом якісної молочної та замороженої продукції.

Під цією торговою маркою споживачі можуть знайти морозиво, спреди, сирки, масло та чимало інших виробів, які відповідають сучасним стандартам якості й задовольняють різноманітні запити клієнтів. Завдяки такому різноманіттю товарів компанія не лише закріпила свої позиції на ринку, але й постійно розширює клієнтську базу, забезпечуючи якісну продукцію для різних смаків.

Товарний портфель АТ «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь» наведено на рис 2.4.

Назва	Характеристика
Морозиво	Ріжки; Фруктовий лід; Ескімо; Паперовий стаканчик; Вафельний стаканчик; Брикети; Вагове; Відра; Десерти; Торт; Лоток
Хорека	Морозиво для барів та кафе; заморожені овочі; заморожені ягоди; заморожені напівфабрикати; заморожені чаї; ріжки та стаканчики для моризва; хлібобулочні вироби.
Заморожені продукти	Овочі; Суміші, супи, салати; Ягоди; Вітамінні чаї
Масло	Масло
Молочні продукти	Молоко; Сметана; Йогурт; Кефір; Ряжанка; Молочна сироватка; Сир
Заморожені напівфабрикати	Заморожені напівфабрикати
Тісто заморожене	Тісто заморожене
Сирки	Глазуровані

Рисунок 2.4 Товарний портфель АТ «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь» [37]

Відповідно до даних, наведених на рисунку 2.4, товарний портфель акціонерного товариства «Житомирський маслозавод» (бренд «Рудь») охоплює широкий спектр продукції, який представлений різноманітними категоріями. Загалом асортиментний ряд компанії нараховує понад 140 найменувань, забезпечуючи як ширину вибору, так і значну глибину пропозицій для споживачів.

АТ «Житомирський маслозавод» демонструє стабільне зростання в обсягах реалізації своєї продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Цьому сприяє комплекс заходів, зокрема покращення функціонування дистрибуційної мережі, розширення парку холодильного обладнання, впровадження ефективних маркетингових стратегій, активна співпраця з торговими мережами та регулярний випуск нових продуктів, що відповідають сучасним уподобанням споживачів.

Основні канали збуту компанії охоплюють декілька ключових напрямів, які забезпечують високу доступність продукції для споживачів [37]. Зокрема: – супермаркети та гіпермаркети, де продукція реалізується як в оптовому форматі, так і в роздрібному; – роздрібні торговельні точки, включаючи невеликі магазини місцевого рівня та ринки; – спеціалізовані дистриб'ютори, які закупають великі обсяги продукції для подальшого поширення через різні канали збуту.

На глобальному рівні АТ «Житомирський маслозавод» закріпилося як лідер серед експортерів морозива в Україні. Станом на сьогодні продукція компанії експортується до 40 країн світу.

Таким чином, завдяки чітко продуманій стратегії розвитку й активній діяльності як на внутрішньому ринку, так і в сфері експорту АТ «Житомирський маслозавод» продовжує розширювати свої позиції як національного лідера у виробництві морозива та молочних продуктів.

Структура експорту за країнами наведено на рис 2.5.

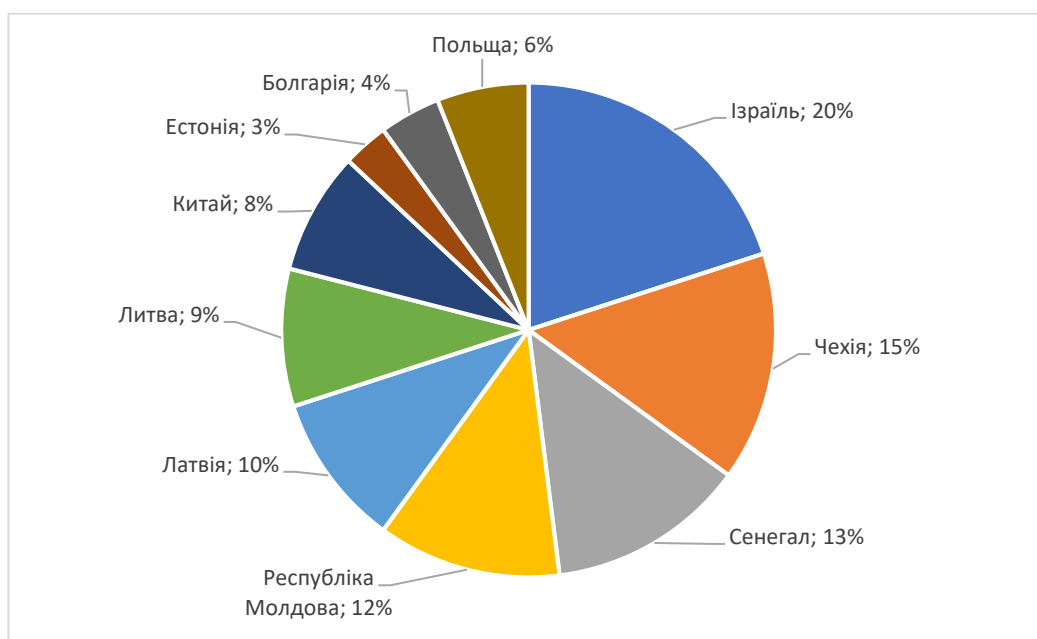


Рисунок 2.5 Структура експорту за країнами [52]

Компанія експортує наступну продукцію:

- морозиво;
- вершкове масло, сухе знежирене молоко, сири;
- асортимент також включає молочні продукти, заморожені десерти, морозиво, вершкове масло, глазуровані сирки, солодковершковий спред.

Аналіз товарного портфеля компанії «Рудь» на внутрішньому ринку наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Аналіз товарного портфеля компанії «Рудь» на внутрішньому та зовнішньому ринках

Товарна група	Характеристика	Частка у загальному обсязі продажів, %	Етап життєвого циклу товару	Ринки експорту / потенційні ринки	Конкурентні переваги
Морозиво преміум-класу (серії «100% морозиво», «Eskimo», «Рудь Gold»)	Натуральне морозиво з високим вмістом вершків, орієнтоване на споживачів із середнім високим доходом	25 %	Зрілість	Польща, Литва, Латвія, Молдова, Ізраїль	Висока якість, сертифікація ISO, HACCP, Halal; брендова впізнаваність
Морозиво масового сегмента (серії «Каштан», «Рудь Класичне», «Супер-чорне»)	Найпопулярніший сегмент на внутрішньому ринку	45 %	Зрілість – спад	Країни СНД, Балкани, Африка	Масовість, довіра споживачів, стабільна якість
Дитяче морозиво («Дитяче Рудь», «Булька», «Смайлик»)	Морозиво з натуральними інгредієнтами без барвників	8 %	Ріст	Грузія, Казахстан, Ірак, ОАЕ	Безпечність, контроль якості, привабливий дизайн
Молочна продукція (масло, сир, йогурти, сметана)	Традиційна молочна продукція	15 %	Зрілість	Молдова, Грузія, Азербайджан, Саудівська Аравія	Натуральність, українська сировина

Продовження таблиці 2.3.

Нові продукти (рослинне морозиво, безлактозне, органічне, дієтичне)	Інноваційні продукти, що відповідають світовим трендам	3–5 %	Впровадження	ЄС, Скандинавія, Канада, Ізраїль	Відповідність трендам здорового харчування
Private Label (виробництво під марками іноземних партнерів)	Виробництво морозива для зарубіжних торгових мереж	<5 %	Ріст	Польща, Литва, Чехія	Гнучкість, ціна, якість

Сформовано автором на основі [52]

Товарний портфель компанії «Рудь» є диверсифікованим, охоплює масовий, преміум, дитячий і спеціалізований сегменти. Основна частка припадає на масовий сегмент морозива, що забезпечує стабільний обсяг продажів, але має нижчий експортний потенціал.

Найперспективніші напрямки є інноваційні продукти (органічні, безлактозні, рослинні) та преміум-морозиво з орієнтацією на європейський ринок. Компанії доцільно розширювати Private Label-контракти (виробництво під марками іноземних партнерів) і розвивати експортно орієнтовані товарні лінії.

2.3. Аналіз процесу управління товарним асортименту підприємства

З метою детального вивчення товарної політики АТ "Житомирський маслозавод" було здійснено аналіз товарного асортименту із застосуванням АВС-XYZ-аналізу. На основі отриманих результатів сформовано матрицю, яка дозволяє розподілити кожен товар за однією з шести груп (рис 2.6).

Категорія	X	Y	Z
A	Морозиво у вафельних стаканчиках		
B	Морозиво-ріжок. Вагове морозиво		
C	Морозиво у відерцях		Морозиво для барів та кафе; заморожені овочі; заморожені напівфабрикати; ріжки та стаканчики для морозива;

Рисунок 2.6 ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту АТ

"Житомирський маслозавод"

Сформовано автором на основі [Додаток Б]

Результати проведеного ABC-аналізу свідчать про необхідність удосконалення товарного асортименту компанії АТ "Житомирський маслозавод". Зокрема, майже вся лінійка морозива у вафельних стаканчиках потрапляє до категорії А, яка забезпечує підприємству основну частину прибутку. Це вказує на доцільність приділення більшої уваги розширенню асортименту та вдосконаленню пакування цього виду продукції, а також стимулюванню зростання обсягів продажів цієї групи товарів.

Крім того, був проведений XYZ-аналіз, що дозволив класифікувати асортимент за рівнем стабільності продажів. Результати комплексного аналізу ABC-XYZ показали наступний розподіл:

- 1 позиція в групі AX;
- 2 позиції в групі BX;
- 1 позиція в групі CX;
- 4 позиції в групі CZ.

Продукція з категорій AY та BY користується найвищим попитом і демонструє стабільний рівень продажів, що добре піддається прогнозуванню. За отриманими даними, найбільший обсяг реалізації припадає на морозиво у

вафельних стаканчиках і морозиво-ріжок. Натомість вагове морозиво та морозиво у відерцях мають найнижчу популярність серед споживачів.

Водночас найприбутковішими категоріями залишаються:

1) Морозиво у вафельних стаканчиках, яке вирізняється великим попитом, високою рентабельністю, доступною ціною та широким асортиментом.

2) Морозиво-ріжок, що приваблює новими смаками, зручністю упаковки та якістю вафельного конуса.

Для ґрунтовної оцінки роботи компанії заплановано провести аналіз її товарного портфеля. Дослідження портфелю продуктів АТ "Житомирський маслозавод" базується на застосуванні двох матричних методик: Матриці Boston Consulting Group та матриці "Мак-Кінсі".

Для визначення позицій продукції в асортиментному портфелі буде використано матрицю Мак-Кінсі з урахуванням таких вихідних даних (рисунок 2.7).

Показники	Продукція		
	Заморожені продукти (1)	Морозиво (2)	Молочні вироби (3)
Сумарні зважені оцінки привабливості галузі конкурентних позицій	3,10	4,7	2,2
	3,8	2,8	4,2
Частка продукції в загальному об'ємі реалізації підприємства, %	13,0	71,0	16,0

Рисунок 2.7 Дані для побудови матриці «Мак – Кінзі» АТ

Житомирський маслозавод - компанії «Рудь»

Сформовано автором на основі [Додаток Б]

На рис. 2.8 побудуємо матрицю «Привабливість Конкурентоспроможність» для продукції АТ «Житомирський маслозавод».

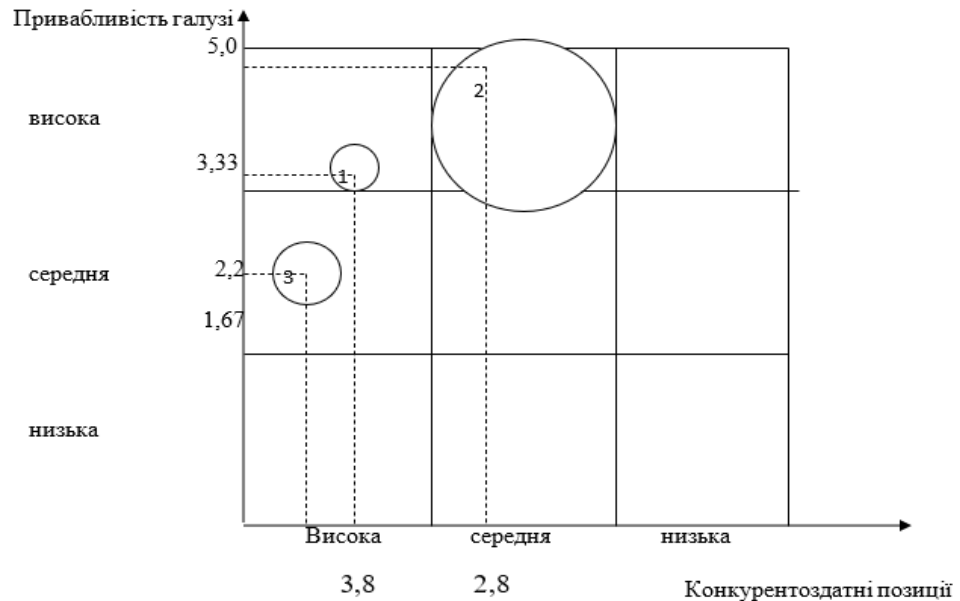


Рисунок 2.8 Матриця Мак-Кінсі для АТ «Житомирський маслозавод»

Сформовано автором на основі [Додаток Б]

Матриця Мак-Кінсі показує, що всі три продукти знаходяться в зонах зростання. Для сегмента "заморожених продуктів" передбачено захисну стратегію, яка включає значні інвестиції для розширення виробничих потужностей і підтримання конкурентних переваг.

Продукт "морозиво" реалізує стратегію розвитку, спрямовану на формування унікальних конкурентних переваг, активну конкуренцію на ринках із потенціалом для лідерства та усунення існуючих слабких місць. Що стосується "молочних продуктів", тут використовується також стратегія розвитку — інвестування в перспективні сегменти ринку та максимізація прибутків завдяки досягненню ефекту масштабу.

Загалом матриця слугує інструментом для порівняння стратегічних бізнес-одиниць компанії, дозволяючи класифікувати кожен з них за часткою ринку відносно основних конкурентів.

Розраховано ринкові частки і представлено у вигляді матриці БКГ (рис. 2.9). Згідно з аналізом матриці БКГ, асортимент продукції компанії доволі багатий і різномірний. Різні групи товарів займають різну ринкову частку та демонструють відмінні темпи зростання, тому вимагають індивідуальної стратегії управління.

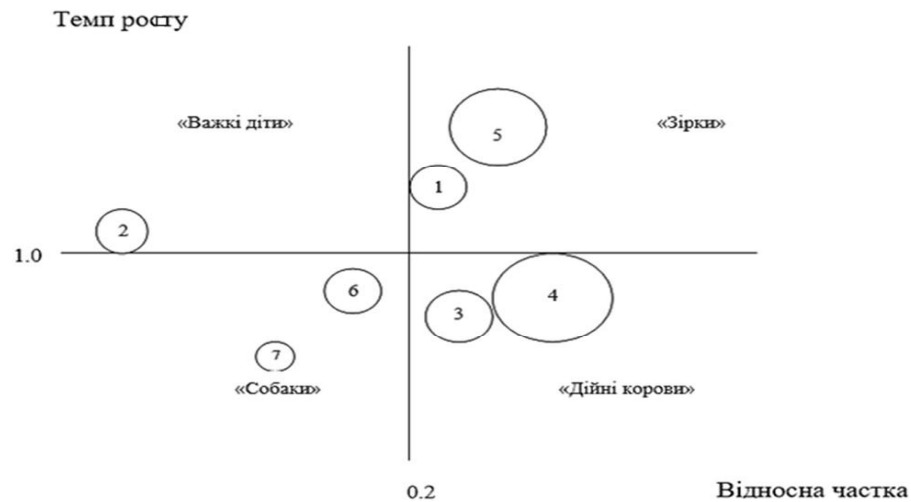


Рисунок 2.9 Матриця БКГ для АТ Житомирський маслозавод – компанії «Рудь»

Сформовано автором на основі [Додаток Б]

Морозиво та солодкі креми виступають у статусі «зірок» — вони мають найбільші ринкові частки та високі темпи розвитку. Щоб утримувати ці позиції, необхідно спрямовувати значні ресурси. Хоча це досить конкурентоспроможний сегмент, він одночасно є і надприбутковим.

Масло та молочна продукція класифікуються як «дійні корови». Завдяки великій ринковій частці, але низьким темпам зростання, ці продукти забезпечують компанії стабільний прибуток. Їх виробництво доцільно підтримувати на сталому рівні.

Глазуровані сири належать до категорії «важка дитина». Це продукти з потенціалом — вони розвиваються на швидко зростаючому ринку, проте їхня частка залишається недостатньо високою. Завдання компанії — нарощувати

обсяги продажів і розширювати присутність на ринку, щоб довести цей сегмент до позиції «зірок».

Заморожене тісто та інші заморожені продукти посідають місце у категорії «собаки». Через низьку ринкову частку та невисокі темпи зростання виробництво цих товарів недоцільно продовжувати, і варто розглянути припинення їх випуску.

Попри тенденцію збільшення кількості споживачів, які звертають увагу на натуральність морозива, для більшості українців основними чинниками вибору залишаються смак та ціна продукту. Третина споживачів акцентує увагу на доступній ціні, а кожен четвертий враховує довіру до конкретної марки чи виробника.

Таким чином, рівень конкуренції на ринку реалізації морозива оцінюється як середній. Одним із ключових конкурентів ТМ «Рудь» (Житомирський маслозавод) є ТМ «Ласунка» (виробник — ТОВ "Ласунка"), яка пропонує споживачам широкий асортимент продукції та активно функціонує на цьому ринку.

2.4. Рекомендації щодо удосконалення управління товарним асортиментам компанії

Управління товарним портфелем підприємства стикається з комплексом проблем, що впливають на ефективність його діяльності на міжнародних ринках. На основі проведеного аналізу товарного портфеля АТ «Житомирський маслозавод» виявлено ключові проблемні аспекти, які потребують системного вирішення.

Асортимент містить позиції, попит на які поступово знижується, тоді як нові тренди здорового харчування та екологічності недостатньо представлені у продуктовій лінійці. Зміни у попиті, сезонність, а також глобальні тренди

впливають на продаж певних товарів, і компанії необхідно оперативно адаптувати свій асортимент до цих змін [7].

На формування асортименту товарів підприємств значний вплив мають споживчі уподобання, характеристики продукції та сучасні торговельні технології продажу. На сьогодні відсутній єдиний підхід до створення й управління товарним асортиментом. Всі існуючі методики мають право на застосування, проте лише їх адаптація до специфіки діяльності конкретного підприємства забезпечить ефективні та практичні результати [4].

Другою проблемою є неоптимальний баланс між широтою та глибиною асортименту. Недостатня глибина асортименту призводить до втрати потенційних продажів, оскільки покупці не знаходять бажаних модифікацій продукту, а надмірна глибина збільшує витрати на зберігання та управління запасами [7].

Для АТ «Житомирський маслозавод» характерною є концентрація на традиційних продуктах за недостатньої диверсифікації у напрямку преміум-сегменту та інноваційних категорій, що обмежує можливості охоплення різних споживчих сегментів на міжнародних ринках.

Третьою проблемою є застаріння окремих товарних позицій без своєчасного їх оновлення або виведення з асортименту. Це призводить до імобілізації виробничих потужностей та фінансових ресурсів у малорентабельних продуктах. Проблеми з управлінням запасами можуть включати надмірні запаси, дефіцит товарів або застарілі товари, що призводить до додаткових витрат та втрат прибутку [7].

Четвертою проблемою є високий рівень конкурентного тиску з боку як вітчизняних, так і міжнародних виробників олійно-жирової продукції. Конкуренція на ринку також впливає на управління асортиментом. Компаніям необхідно аналізувати пропозиції конкурентів та визначати, як їхній асортимент може відрізнитися та бути більш привабливим для споживачів [7].

Ще одною проблемою є обмежені інвестиції у розробку нових продуктів та інноваційний розвиток асортименту. Використання стратегії оптимізації

асортименту дозволяє регулювати його широту та глибину шляхом скорочення до кількох ключових товарних груп і пропонування лише тих позицій, які відповідають зростаючому попиту.

На противагу цьому, стратегія максимального розширення та поглиблення асортименту передбачає пропонування достатньо великого вибору товарів, часто унікальних для певного магазину. Однак реалізація такого підходу потребує істотних фінансових вкладень [16].

Для АТ «Житомирський маслозавод» доцільною є стратегія інвестування в розвиток асортименту, зокрема у виробництво нових видів продукції, які користуються попитом на ринку. Наразі позиції підприємства середньої рівноваги, проте існує ризик їх послаблення через недостатню увагу до оновлення асортименту [20].

Для вирішення виявлених проблем підприємству необхідно сформувати чітку стратегію управління портфелем, що базується на стратегічних цілях і завданнях компанії [49].

Планування та управління асортиментом є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством і вагомим чинником конкурентної боротьби. Крім забезпечення продажів, цей процес охоплює виробництво, фінансування і матеріально-технічне забезпечення [20].

Для оптимізації управління асортиментом і визначення пріоритетів розвитку необхідно створити чіткий алгоритм дій, спрямований на вдосконалення товарного портфеля АТ «Житомирський маслозавод». Ключовим завданням управління товарним асортиментом є досягнення оптимального балансу між обсягами запасів і їх гнучкістю, оперативністю переміщення, доступністю та витратами на реалізацію цих процесів [7].

Формування товарного портфелю може проводитися різними методами, залежно від обсягів збуту та специфіки товарів. Оптимальність портфелю визначається здатністю максимально задовольнити потреби споживачів, забезпечуючи при цьому ефективне використання ресурсів підприємства та мінімізуючи витрати на реалізацію продукції [18].

Для оновлення товарного портфелю підприємство має здійснити такі кроки:

- провести аналіз ринку, дослідивши попит на основні категорії продукції;
- вибрати ті види товарів, які користуються найбільшим попитом;
- вивчити цінову політику конкурентів, що виробляють аналогічну продукцію;
- проаналізувати маркетингові підходи конкурентів;
- визначити цільову аудиторію та сегмент ринку;
- розробити маркетингову концепцію для виведення нового товару на ринок.

На основі дослідження проблем позиціонування на АТ «Житомирський маслозавод» можна виділити ключові аспекти, що потребують уваги:

- недопозиціонування, яке проявляється у відсутності чітко сформованого унікального образу в свідомості споживачів;
- надмірне позиціонування, коли торгову марку асоціюють лише з одним критерієм;
- захоплення введенням нових продуктів, які конкурують із вже наявними і спричиняють витіснення одних товарів іншими. Така ситуація створює ризики для бренду і вимагає ефективного управління його позиціонуванням та системою бренд-менеджменту.

Вдосконалення товарного портфелю АТ «Житомирський маслозавод» слід зосередити на таких напрямках: якість продукції, розширення асортименту, впровадження товарних інновацій, позиціонування продуктів, управління їх життєвим циклом та забезпечення сервісу.

При цьому потрібно враховувати сучасні тенденції розвитку ринку як ключові орієнтири. Ефективне управління портфелем потребує врахування численних зовнішніх і внутрішніх факторів, а також застосування якісних методів аналізу й оптимізації. Це дозволить удосконалити підходи до розроблення стратегій асортиментної політики підприємства [50].

Система управління товарним портфелем АТ «Житомирський маслозавод» має бути побудована на таких принципах:

- комплексне дослідження ринкового попиту для визначення пріоритетів споживачів;
- аналіз ринкових трендів та інноваційних пропозицій через відвідування виставок і ярмарків;

Зіставлення результатів аналізу допоможе оцінити можливості підприємства і підібрати оптимальну стратегію формування асортименту.

Для розвитку запропоновано розглянути кілька альтернативних варіантів, що дозволить визначити найбільш ефективну структуру продукції. Основою таких рішень можуть стати елементи, представлені на рис. 2.10.

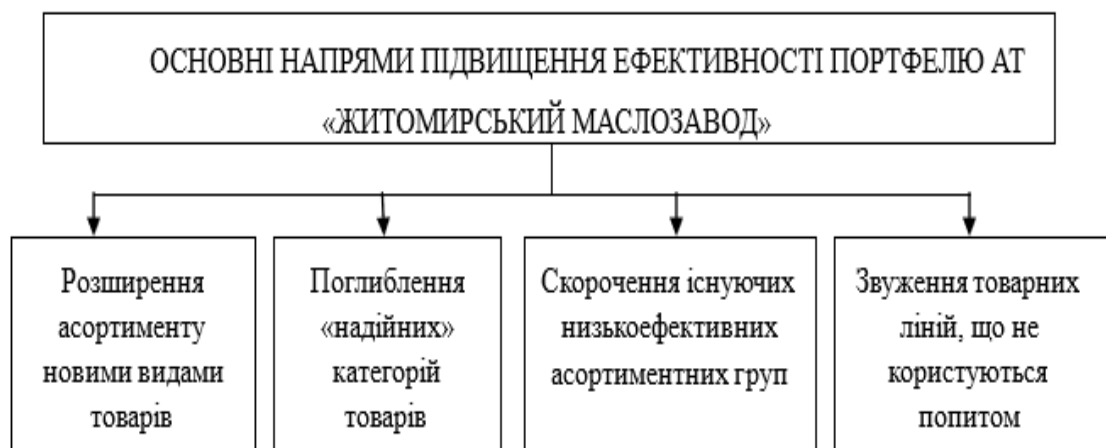


Рисунок 2.10 Напрями підвищення ефективності асортименту АТ «Житомирський маслозавод» [26]

Система управління товарним портфелем підприємства потребує врахування численних факторів і спрямована на мінімізацію невизначеності управлінських рішень у процесі оптимізації структури продукції [21].

Для підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод» важливо вдосконалити механізми та інструменти маркетингу, такі як дослідження ринків збуту, розроблення і впровадження бізнес-плану, базуючись на принципі сегментування ринку.

На основі проведеного аналізу товарного портфелю АТ «Житомирський маслозавод» та виявлених проблемних аспектів у його управлінні, розроблено комплекс рекомендацій щодо оптимізації та вдосконалення управління товарним портфелем компанії. Ці рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках, збільшення ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокового сталого розвитку бізнесу.

Ефективне управління асортиментом передбачає систематичний аналіз товарного портфеля з використанням визнаних стратегічних моделей. Застосування матриці BCG дозволить класифікувати продукцію підприємства за категоріями та визначити стратегічні пріоритети для кожної групи товарів.

Рекомендується сконцентрувати інвестиційні ресурси на розвитку перспективних продуктів, які демонструють високі темпи зростання попиту, таких як органічна олія та спеціалізовані жирові композиції для харчової промисловості.

Необхідно провести детальний аналіз рентабельності кожної товарної позиції з метою виявлення продуктів, що не забезпечують достатньої економічної віддачі. Малорентабельні позиції, які займають менше 2-3% у загальній структурі продажів та демонструють стабільно низьку прибутковість протягом останніх років, доцільно поступово виводити з асортименту, що дозволить вивільнити ресурси для концентрації на ключових продуктах.

Напрями оптимізації товарного портфеля компанії «Рудь» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Напрями оптимізації товарного портфеля компанії «Рудь»

Напрямок оптимізації	Конкретні заходи	Очікувані результати
Підвищення ефективності управління асортиментом	Проведення аналізу товарного портфеля за моделями BCG, McKinsey/GE; скорочення малорентабельних позицій; концентрація на ключових продуктах.	Оптимізація асортименту, зростання прибутковості, зниження витрат.
Розвиток інноваційних продуктів	Створення нових видів морозива (низькокалорійне, безлактозне, веганське); удосконалення упаковки; співпраця з науковими центрами.	Залучення нових споживачів, збільшення ринкової частки.

Продовження таблиці 2.4

Оптимізація структури портфеля за ринками	Адаптація смаків та дизайну під різні країни; створення дочірніх брендів; диверсифікація каналів збуту.	Посилення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Використання принципів життєвого циклу товарів	Оцінка стадій ЖЦТ; підтримка за допомогою маркетингу; своєчасне оновлення лінійок.	Збереження лояльності споживачів, продовження життєвого циклу продуктів.
Впровадження системи управління категоріями	Оптимізація асортименту у межах кожної категорії; використання даних продажів для прийняття рішень.	Рационалізація структури асортименту, підвищення ефективності продажів.
Цифровізація управління товарним портфелем	Впровадження BI, CRM, ERP-систем; використання Big Data для прогнозування попиту.	Підвищення точності управлінських рішень, зменшення ризиків надлишків.
Посилення брендингу та маркетингової диференціації	Розробка чіткого позиціонування брендів; digital-маркетинг; колаборації з кав'ярнями та ресторанами.	Зміцнення іміджу, підвищення впізнаваності бренду.
Удосконалення виробничо-логістичної політики	Уніфікація інгредієнтів та упаковки; оптимізація логістичних процесів.	Зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності
Екологізація товарного портфеля	Впровадження еко-продуктів та біорозкладної упаковки.	Підвищення репутації компанії, вихід на екосвідомі ринки.
Міжнародна диверсифікація	Розширення присутності на нових експортних ринках; розробка адаптованих брендів і рецептур.	Зростання обсягів експорту, зменшення залежності від внутрішнього ринку.

Сформовано автором на основі [55]

Інноваційний розвиток товарного портфеля є критичним фактором підтримки конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. З огляду на глобальні тренди здорового харчування та зростаючу популярність органічних продуктів, підприємству доцільно інвестувати у створення лінійки органічної олії, сертифікованої за міжнародними стандартами EU Organic або USDA Organic, що відкриє доступ до високомаржинальних ринків Західної Європи та Північної Америки.

Перспективним напрямом є розробка спеціалізованих жирових композицій для харчової промисловості, оскільки попит на рослинні альтернативи молочним жирам активно зростає у кондитерській та

хлібопекарській галузях. Створення таких продуктів вимагає співпраці з науковими установами, що забезпечить доступ до новітніх розробок та кваліфікованої експертизи.

Удосконалення упаковки також є важливим аспектом інноваційної діяльності, зокрема впровадження упаковки з дозатором, використання переробленого пластику та розробка дизайну, адаптованого до вимог різних експортних ринків.

Географічна диверсифікація товарного портфеля вимагає глибокого розуміння специфіки кожного цільового ринку. Для європейських країн, де споживачі віддають перевагу якості та екологічності, доцільно розробити преміальну лінійку продукції з відповідним позиціонуванням, тоді як для ринків Близького Сходу та Північної Африки оптимальною є пропозиція економ-сегменту у великих упаковках.

Створення дочірніх брендів для різних ринків дозволить адаптувати продукцію до місцевих культурних особливостей без ризику розмивання основного бренду компанії. Диверсифікація каналів збуту передбачає не лише роботу через традиційних дистриб'юторів, але й розвиток прямих продажів через власні онлайн-платформи, участь у міжнародних торгових майданчиках, співпрацю з мережами супермаркетів та HoReCa-сегментом.

Управління товарним портфелем має базуватися на систематичному моніторингу стадій життєвого циклу кожного продукту. Для товарів на стадії зростання необхідно активно інвестувати у маркетингове просування, розширення каналів збуту та нарощування виробничих потужностей, що дозволить максимально використати потенціал зростаючого попиту.

Товари на стадії зрілості потребують підтримки через маркетингові активності, спрямовані на збереження лояльності існуючих споживачів та залучення нових через модифікацію продукту або його репозиціонування.

Для продуктів на стадії спаду рекомендується прийняти рішення про поступове виведення з асортименту або радикальне оновлення через зміну рецептури, упаковки та маркетингової стратегії. Прогнозування життєвого

циклу нових продуктів ще на стадії їхньої розробки дозволяє заздалегідь планувати маркетингові бюджети та стратегію ціноутворення.

Категорійний менеджмент передбачає розгляд кожної групи товарів як окремої бізнес-одиниці з власними цілями та показниками ефективності. Доцільно виділити основні категорії продукції, кожна з яких має керуватися окремим менеджером, відповідальним за фінансові результати та розвиток категорії.

Оптимізація асортименту у межах кожної категорії передбачає аналіз ефективності кожної товарної позиції за показниками обсягу продажів, маржинальності, оборотності запасів та внеску у загальний прибуток. Використання ABC-аналізу дозволить виявити найприбутковіші позиції та зосередити на них основні маркетингові зусилля, одночасно виявляючи неефективні позиції для виведення з асортименту.

Інтеграція даних з різних систем забезпечує об'єктивну картину попиту на кожен продукт у розрізі регіонів, сезонів та каналів збуту, що є основою для обґрунтованих рішень щодо асортименту та ціноутворення.

Впровадження сучасних інформаційних систем є необхідною умовою ефективного управління товарним портфелем у динамічному середовищі. Система Business Intelligence дозволяє консолідувати дані з різних джерел, візуалізувати ключові показники ефективності товарного портфеля та здійснювати глибокий аналіз трендів продажів і рентабельності. CRM-система є критично важливою для управління відносинами з ключовими клієнтами на міжнародних ринках, систематизуючи інформацію про їхні потреби, історію замовлень та преференції, що дозволяє персоналізувати пропозицію.

ERP-система об'єднує всі бізнес-процеси підприємства в єдиному інформаційному просторі, забезпечуючи оптимізацію виробничого планування з урахуванням реального попиту та мінімізацію запасів.

Використання Big Data та предиктивної аналітики дозволяє прогнозувати попит на продукцію з урахуванням історичних даних,

сезонності, макроекономічних показників та активності конкурентів, що зменшує ризики надлишкових запасів або дефіциту продукції.

Розробка чіткого позиціонування брендів є фундаментом успішної маркетингової стратегії. Digital-маркетинг відкриває широкі можливості для просування продукції на міжнародних ринках з відносно низькими витратами, зокрема через розвиток власного багатомовного веб-сайту, активність у соціальних мережах, контент-маркетинг та таргетовану рекламу.

Участь у міжнародних галузевих виставках та ярмарках забезпечує можливість презентувати продукцію потенційним імпортерам та дистриб'юторам, а участь у конкурсах якості та отримання міжнародних сертифікатів підвищує довіру до бренду.

Колаборації з партнерами у суміжних галузях, наприклад з виробниками здорової їжі або фітнес-центрами, дозволяють розширити охоплення цільової аудиторії та асоціювати бренд з цінностями здорового способу життя.

Уніфікація компонентів та упаковки є ефективним інструментом зниження виробничих витрат без погіршення якості продукції. Стандартизація рецептур, використання типових форматів упаковки та консолідація закупівель сировини дозволяють досягти економії на масштабі.

Перехід на обмежену кількість стандартних обсягів упаковки спрощує виробничі процеси, скорочує час переналагодження обладнання та зменшує запаси пакувальних матеріалів. Оптимізація логістичних процесів охоплює весь ланцюг постачань, включаючи консолідацію експортних відвантажень, використання контейнерних перевезень та вибір оптимальних маршрутів для мінімізації транспортних витрат.

Впровадження системи управління складськими запасами на принципах Just-in-Time зменшує імобілізацію оборотного капіталу та підвищує оборотність активів, а використання WMS для автоматизації складських операцій забезпечує точний облік руху товарів та скорочує втрати.

Впровадження еко-продуктів відповідає глобальному тренду сталого розвитку та відкриває доступ до сегменту свідомих споживачів, які готові

платити премію за екологічно чисту продукцію. Розробка лінійки органічної олії, сертифікованої за міжнародними стандартами, вимагає встановлення партнерських відносин з виробниками органічного насіння, модернізації виробничих ліній та проходження процедури сертифікації.

Впровадження біорозкладної упаковки або упаковки з переробленого пластику демонструє відповідальне ставлення до навколишнього середовища та відповідає очікуванням споживачів у розвинених країнах, де діють жорсткі вимоги щодо переробки упаковки.

Розширення присутності на нових експортних ринках знижує залежність від економічної ситуації в окремих країнах та дозволяє використовувати потенціал зростаючих ринків. Пріоритетними напрямками географічної експансії можуть стати країни Близького Сходу, Північної Африки та азійські ринки, де розвивається середній клас зі зростаючими доходами. Розробка адаптованих брендів і рецептур для різних регіонів вимагає глибокого маркетингового дослідження кожного цільового ринку, врахування місцевих смакових переваг та культурних особливостей.

Створення спільних підприємств або стратегічних альянсів з місцевими партнерами на ключових експортних ринках прискорює процес входження, знижує бар'єри доступу та дозволяє використовувати місцеву експертизу та дистриб'юторські мережі.

Впровадження запропонованих рекомендацій має здійснюватися комплексно та поетапно, з урахуванням фінансових можливостей підприємства та пріоритетності окремих напрямів. Очікується, що реалізація цих заходів протягом найближчих років дозволить суттєво зміцнити позиції на міжнародних ринках, підвищити рентабельність бізнесу та забезпечити сталий довгостроковий розвиток компанії.

Висновки за розділом 2

АТ «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь») займає лідируючі позиції серед українських виробників морозива на внутрішньому та зовнішньому ринках. Функціонує компанія на основі власної сировинної бази, що забезпечує вертикальну інтеграцію виробничого процесу. Незважаючи на складні умови ведення бізнесу в Україні, підприємство активно розвивається.

Проведений SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод» показав, що сильними сторонами компанії є сильний бренд на внутрішньому ринку, що створює базу для виходу на зовнішні ринки, наявність сертифікацій, виробничих потужностей, контроль якості від сировини до готового продукту, досвід експорту - велика кількість країн-імпортерів (більше 30 країн), розвинена логістика. До слабких сторін підприємства доцільно віднести невелика частка експорту при великій географії експорту, витрати, пов'язані з логістикою, митними процедурами, адаптацією продукції до міжнародних стандартів створюють додаткові витрати та ризики та конкуренцію на зовнішніх ринках як з боку міжнародних брендів морозива, так і локальних виробників в країнах-імпортерах.

Товарний портфель компанії «Рудь» є диверсифікованим, охоплює масовий, преміум-, дитячий і спеціалізований сегменти. Основна частка припадає на масовий сегмент морозива, що забезпечує стабільний обсяг продажів, але має нижчий експортний потенціал.

Товарний портфель підприємства охоплює 9 груп товарів: ріжки, вафельні стаканчики, брикети, продукцію на паличках, фруктовий лід, ескімо, відра, десерти та вагове морозиво. Встановлено, що основним продуктом є морозиво преміум-сегменту, проте компанія також активно працює у середньому і бюджетному сегментах для охоплення ширшої аудиторії споживачів.

Результати проведеного АВС-аналізу свідчать про необхідність удосконалення товарного асортименту компанії АТ "Житомирський

маслозавод". Так, морозиво у вафельних стаканчиках та ріжки формують понад 87% загального обороту (категорія А), що свідчить про концентрацію доходів на обмеженій кількості товарних позицій. Тому необхідно розширити асортимент та вдосконалити пакування цього виду продукції.

XYZ-аналіз дозволив класифікувати товарний портфель за рівнем стабільності продажів. Результати комплексного аналізу ABC-XYZ показали, що продукція категорій АУ та ВУ користується найвищим попитом і демонструє стабільний рівень продажів, що добре піддається прогнозуванню. За отриманими даними, найбільший обсяг реалізації припадає на морозиво у вафельних стаканчиках і морозиво-ріжок. Натомість вагове морозиво та морозиво у відерцях мають найнижчу популярність серед споживачів.

До основних проблем управління товарним портфелем досліджуваного підприємства доцільно віднести високу сезонну залежність, обмежений асортимент несезонних заморожених продуктів порівняно з конкурентами, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів відносно глобальних гравців, а також необхідність розширення географії присутності та розвитку експортного потенціалу.

Основними напрямками підвищення ефективності товарного портфелю компанії «Рудь» є оптимізація асортименту шляхом скорочення низькорентабельних товарних груп, розробку нових видів продукції, розширення присутності у сегменті органічної продукції та функціональних продуктів, а також посилення маркетингових зусиль для просування бренду.

ВИСНОВОК

Для підприємств, що здійснюють діяльність на міжнародних ринках, формування оптимальної структури асортиментної політики набуває особливого значення, оскільки вимагає врахування специфіки різних географічних сегментів, культурних особливостей споживачів та регуляторних вимог різних країн.

Асортиментна політика це стратегічний комплекс заходів із формування номенклатури товарів, що відповідає потребам цільового ринку, спроможностям постачальників та цілям компанії. Вона передбачає вибір асортиментних груп, глибини товарних ліній та управління ними для максимізації прибутку та конкурентоспроможності.

Ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на ринку визначаються не лише масштабами діяльності й раціональним використанням ресурсів, але й правильним вибором асортименту продукції. У ринкових умовах кожне підприємство самостійно розробляє свою товарну політику, головною метою якої є створення оптимального асортименту продукції та визначення шляхів його вдосконалення.

АТ «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь») займає лідируючі позиції серед українських виробників морозива на внутрішньому та зовнішньому ринках. Функціонує компанія на основі власної сировинної бази, що забезпечує вертикальну інтеграцію виробничого процесу. Незважаючи на складні умови ведення бізнесу в Україні, підприємство активно розвивається.

Проведений SWOT-аналіз АТ «Житомирський маслозавод» показав, що сильними сторонами компанії є сильний бренд на внутрішньому ринку, що створює базу для виходу на зовнішні ринки, наявність сертифікацій, виробничих потужностей, контроль якості від сировини до готового продукту, досвід експорту - велика кількість країн-імпортерів (більше 30 країн), розвинена логістика. До слабких сторін підприємства доцільно віднести

невелика частка експорту при великій географії експорту, витрати, пов'язані з логістикою, митними процедурами, адаптацією продукції до міжнародних стандартів створюють додаткові витрати та ризики та конкуренцію на зовнішніх ринках як з боку міжнародних брендів морозива, так і локальних виробників в країнах-імпортерах.

Товарний портфель компанії «Рудь» є диверсифікованим, охоплює масовий, преміум-, дитячий і спеціалізований сегменти. Основна частка припадає на масовий сегмент морозива, що забезпечує стабільний обсяг продажів, але має нижчий експортний потенціал.

Товарний портфель підприємства охоплює 9 груп товарів: ріжки, вафельні стаканчики, брикети, продукцію на паличках, фруктовий лід, ескімо, відра, десерти та вагове морозиво. Встановлено, що основним продуктом є морозиво преміум-сегменту, проте компанія також активно працює у середньому і бюджетному сегментах для охоплення ширшої аудиторії споживачів.

XYZ-аналіз дозволив класифікувати товарний портфель за рівнем стабільності продажів. Результати комплексного аналізу ABC-XYZ показали, що продукція категорій АУ та ВУ користується найвищим попитом і демонструє стабільний рівень продажів, що добре піддається прогнозуванню. За отриманими даними, найбільший обсяг реалізації припадає на морозиво у вафельних стаканчиках і морозиво-ріжок. Натомість вагове морозиво та морозиво у відерцях мають найнижчу популярність серед споживачів.

До основних проблем управління товарним портфелем досліджуваного підприємства доцільно віднести високу сезонну залежність, обмежений асортимент несезонних заморожених продуктів порівняно з конкурентами, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів відносно глобальних гравців, а також необхідність розширення географії присутності та розвитку експортного потенціалу.

Основними напрямками підвищення ефективності товарного портфелю компанії «Рудь» є оптимізація асортименту шляхом скорочення

низькорентабельних товарних груп, розробку нових видів продукції, розширення присутності у сегменті органічної продукції та функціональних продуктів, а також посилення маркетингових зусиль для просування бренду.

На основі проведеного аналізу товарного портфелю АТ «Житомирський маслозавод» та виявлених проблемних аспектів у його управлінні, розроблено комплекс рекомендацій щодо оптимізації та вдосконалення управління товарним портфелем компанії. Ці рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках, збільшення ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокового сталого розвитку бізнесу.

Впровадження запропонованих рекомендацій має здійснюватися комплексно та поетапно, з урахуванням фінансових можливостей підприємства та пріоритетності окремих напрямів. Очікується, що реалізація цих заходів протягом найближчих років дозволить суттєво зміцнити позиції на міжнародних ринках, підвищити рентабельність бізнесу та забезпечити сталий довгостроковий розвиток компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. Київ. Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. 2019. № 35. С. 133–137.
3. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах : Монографія: Київ. Центр навчальної літератури. 2018. 233 с.
4. Бриндіна О.А., Труш М.С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. Агросвіт. 2020. № 11. С. 107-114.
5. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Маркетингова товарна політика — інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. С. 61-68.
6. Голомша Н., Войницька Н., Оптимізація товарного асортименту підприємства. Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (9 травня 2025р.). Київ: НУБІП України. 5-7с.
7. Голомша Н., Войницька Н., Підходи до формування товарного портфеля підприємства на зовнішньому ринку. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (12 травня 2025 року) / Відпр. ред. проф. Л.Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. Ст. 39-43
8. Гонtareва І.В., Мангушев Д.В., Жденовська А.О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. Соціальна економіка. 2020. Вип. 60. С. 149-158.
9. Гринкевич С.С., Сорокіна Ж.Д., Сітарчук М.А. Таргетована реклама у соціальних мережах: її популярність та ефективність. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. № 17(2). С. 115–123.
10. Громова О., Шевчук Ю. Товарна політика в системі маркетингу. Економічні науки. Київ. 2022. № 4 (104).

- 11.Дергалюк Б.В., Малюта Д.О. Ефективна маркетингова політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2022. № 11.
- 12.Дупляк О.М., Кучерук О.Я., Кучерук Р.І. Методи інтелектуального аналізу даних у процесі оптимізації асортименту продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 6(1). С. 47-50.
- 13.Дячков Д.В., Потапук І.П. Особливості товарної політики підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. №4. С. 46–51
- 14.Євсейцева О.С., Новіков Д.В. Сучасні методики прогнозування кон'юнктури ринку та їх використання при проведенні маркетингових досліджень. Економіка та держава. 2018. № 5. С. 97-100.
- 15.Жалба І. О. Формування системи маркетингових комунікацій на основі маркетингових досліджень. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 116-125.
- 16.Касич А.О., Марченко К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387> (Дата звернення: 10.04.2026)
- 17.Костромін А.О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнесорганізації. Молодий вчений. 2021. № 1(2). С. 163-166.
- 18.Кубишина Н.С. Управління асортиментною політикою підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2019. № 16. С. 287-300.
- 19.Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. та ін. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 122-142.

20.Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності МТП підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149–158.

21.Курінна І.Г., Рябик Г.Є., Білоброва О.В. Удосконалення системи управління збутовою і асортиментною політикою торговельних підприємств. Нобелівський вісник. 2018. № 1. С. 56–66.

22.Кучерук О.Я., Кучерук Р.І. Підходи до аналізу та формування структури асортиментної політики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 71-75.

23.Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.

24.Лищенко М.О. Аудит асортименту як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2018. № 10. С. 25-29.

25.Лісений Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/774/742> (Дата звернення: 15.04.2026)

26.Мазарчук А.Ю., Більовська Г.С. Застосування методів аналізу асортименту продукції у багатономенклатурних моделях управління логістикою. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6(1). С. 214-219.

27.Макаренко Н. О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. 2(13).

28.Марченко В.М. Інноваційне забезпечення управління товарною політикою підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 1. С. 41-49.

29.Микитенко Н.В. Категорійний менеджмент в системі 3D: теоретичні та практичні аспекти. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2020, № 16(44). С. 74–80.

30.Молнар О.С., Попович М.М., Тимчик О.М. Аналіз здійснення товарної політики на підприємствах. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 3. С. 54-59.

31.Нескуба Т.В., Верцанов А.С. Планування стратегічних та оперативних заходів оптимізації товарного асортименту підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 51-57.

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

33.Окландер М.А, Кірсонов М.В. Маркетингова товарна політика: підручник / М-во освіти і науки України, Одеський національний політехнічний університет. Київ : «Центр учбової літератури», 2020. 246 с.

34.Окселенко О.М., Курбацька Л.М. Сутність та особливості маркетингової товарної політики. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 238-239.

35.Петрикiва О. С. Товарний асортимент як об'єкт управління на підприємстві. Modern Economics. 2021. № 27(2021). С. 128–132.

36.Погребняк А.Т. Оптимізаційна модель розвитку виробничої діяльності бізнесструктури в умовах невизначеності і ризику. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 80-85.

37.Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь». Виробництво. URL:<https://rud.ua/company/manufacture/> (Дата звернення: 15.04.2026)

38.Ращенко А. В. Екологічний маркетинг: оптимальна система збуту та сертифікація як частина товарної політики. Агроекологічний журнал. 2021. № 1. С. 189-195.

39.Романенко О.В., Алавердян Л.М., Басова Г.С. Використання чат-ботів у торгівлі будівельними матеріалами. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 4. С. 7-16.

40.Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. К. : Сварог, 2020. 214 с.

41.Таран-Лала О.М., Кондратович С.С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 12.

42.Хринюк О.С., Ганіч С.С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. Економіка та суспільство. 2022. №41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1549/1490> (Дата звернення: 15.04.2026)

43.Чичуліна К.В., Валявський С.М., Чорноус Я.В. Розробка ефективної маркетингової товарної політики ТОВ «ЮГФУД». Ефективна економіка. 2022. № 10.

44.Чукіна І.В., Коваленко Г.О., Жмуденко В.О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 21-26.

45.Юзевич В. М., Павловські Г., Павленчик А.О., Мисюк Р.В. Оптимізація управлінського рішення щодо асортиментної політики підприємства із використанням математичного моделювання в умовах ризику. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 2. С. 126-132.

46.Fedorova T. (2018) Suchasni biznes-modeli kompanii-poserednykiv na rynku V2V [Modern business models of intermediary companies in the B2B market]. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research. vol. 4(68), pp. 193–202.

47.Hurzhii N., Havran V., Sapotnitska N. (2023) Tsyfrovi tekhnolohii ta yikhni vplyv na upravlinnia lohistychnymy protsesamy pidpriemstv [Digital technologies and their influence on the management of logistics processes of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. vol. 55.

48.Johannes Kern. Digital transformation of logistics: an overview of technologies and the status of their implementation. *Digital transformation of logistics*. 2021. Pp. 361–403.

49.Lisitsa V.V., Mykhailenko O.M., Rotenberh O.V. (2023) Tsyfrovi lantsiuihy postavok: tekhnolohii, tendentsii ta napriamy rozvytku [Digital supply chains: technologies, trends and directions of development]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*. vol. 81. pp. 99–106.

50.UACONTROL. AT "Рудь". Веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00182863 (Дата звернення: 15.04.2026)

51.Vladimir Ilin, Dragan Simic, Nenad Saulic. Logistics industry 4.0: challenges and opportunities. 4th Logistics International Conference. Belgrade, Serbia, May 23-25. 2019. Pp. 293-301.

52.Yakubovska N.V., Strilchuk R.M., Kokhanevych T.P. (2023) Produktovi mikroinnovatsii yak rezultat kolaboratsii tsyfrovoho suspilstva ta povedinkovoi ekonomiky [Product micro-innovations as a result of collaboration between digital society and behavioral economy]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. vol. 68, pp. 175–179.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати 2023 – 2024 рр

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попе- реднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 205 165.00	2 216 103.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 643 237.00	1 581 147.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	561 928.00	634 956.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	10 194.00	5 064.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	64 302.00	71 381.00
Витрати на збут	2150	292 950.00	324 391.00
Інші операційні витрати	2180	9 187.00	16 410.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	205 683.00	227 838.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	35.00	28.00
Інші доходи	2240	1 995.00	1 537.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	46 020.00	63 889.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	825.00	710.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	160 868.00	164 804.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 942.00	-30 441.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попе- реднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	130 926.00	134 363.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	130 926.00	134 363.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 027 872.00	1 115 469.00
Витрати на оплату праці	2505	194 453.00	181 252.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 278.00	33 340.00
Амортизація	2515	142 490.00	139 697.00
Інші операційні витрати	2520	357 340.00	282 813.00
Разом	2550	1 758 433.00	1 752 571.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27 865 000.00	27 865 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27 865 000.00	27 865 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.70	4.82
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.70	4.82
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати за 2024-2025 рр

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 442 870.00	2 205 165.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 899 982.00	1 643 237.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	542 888.00	561 928.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	7 211.00	10 194.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	75 114.00	64 302.00
Витрати на збут	2150	342 400.00	292 950.00
Інші операційні витрати	2180	13 204.00	9 187.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	119 381.00	205 683.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	23.00	35.00
Інші доходи	2240	497.00	1 995.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	45 649.00	46 020.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	193.00	825.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	74 059.00	160 868.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14 727.00	-29 942.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	59 332.00	130 926.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	59 332.00	130 926.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 298 613.00	1 027 872.00
Витрати на оплату праці	2505	196 765.00	194 453.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	36 798.00	36 278.00
Амортизація	2515	150 554.00	142 490.00
Інші операційні витрати	2520	460 121.00	357 340.00
Разом	2550	2 142 851.00	1 758 433.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	27 865 000.00	27 865 000.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	27 865 000.00	27 865 000.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	2.13	4.70
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	2.13	4.70
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Додаток Б

Вихідна таблиця групування товарів АТ "Житомирський маслозавод" для АВС-аналізу

Найменування	Оборот, тис. грн.			Загальний товарообіг, тис. грн.	Частка в обороті	Частка в обороті з накопичувальним підсумком	Група
	2023	2024	2025				
РАЗОМ	1529184	1774311	1945225	5 250 012			
Морозиво ріжок	784471	920867	1017353	2 722 691	51,86%	85,50%	В
морозиво у вафельних стаканчиках	467930	617460	680829	1 766 219	33,64%	33,64%	А
вагове морозиво	74930	81618	79754	236 302	4,50%	90,00%	В
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	317 701	6,05%	96,06%	С

торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113160	47907	44740	205 807	3,92%	99,98%	С
--	--------	-------	-------	---------	-------	--------	---

Вихідна таблиця групування товарних категорій АТ «Житомирський маслозавод» для побудови BCG-матриці

Товарна група	Частка (оцінка)	Темп росту	Обґрунтування (на основі ринку)	Категорія BCG
Морозиво (основний сегмент)	висока ($\approx 50\%+$)	високий (+21%)	найбільший обсяг ринку та зростання	Зірки
Преміум морозиво десерти	середня	високий	тренд натуральності та преміум сегменту	Зірки
Молочна продукція (масло, йогурти)	висока	низький	стабільний попит, але без активного зростання	Дійні корови
Молочні базові продукти	висока	низький	традиційний попит	Дійні корови
Глазуровані сирки	низька	високий	зростаючий сегмент солодких продуктів	Важкі діти
Заморожені десерти	низька	середній	менша частка, але є попит	на межі
Заморожене тісто та напівфабрикати	низька	низький	слабкий розвиток і конкуренція	Собаки

Вихідна таблиця групування товарів АТ "Житомирський маслозавод" для
XYZ-аналізу

Найменування	оборот, тис. грн.			Загальний оборот, тис. грн.	Середнє значення	Проміжне значення	Коефіцієнт варіації	Група
	2023	2024	2025					
РАЗОМ	1529184	1774311	1945225	5 250 140	1 750 047			
Морозиво ріжок	784471	920867	1017353	2 722 691	907 564	117 010	12,89%	Y
морозиво у вафельних стаканчиках	467930	617460	680829	1 766 219	588 740	109 317	18,57%	Y
вагове морозиво	74930	81618	79754	236 302	78 767	3 451	4,38%	X
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	317 701	105 900	16 935	15,99%	Y
торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113160	47907	44740	205 807	68 602	38 621	56,30%	Z

Зведена таблиця групування товарів АТ "Житомирський маслозавод" для
ABC-XYZ аналізу

Найменування	Оборот, тис. грн.			Загальний товарообіг, тис. грн.	Частка в обороті	Частка в обороті з накопичувальним підсумком	Група	Коефіцієнт варіації	Група	Суміщення
	2023	2024	2025							
РАЗОМ	1529184	1774311	1945225	5250012						
Морозиво ріжок	784471	920867	1017353	2722691	51,86%	85,50%	B	12,89%	X	BX
морозиво у вафельних стаканчиках	467930	617460	680829	1766219	33,64%	33,64%	A	18,57%	X	AX
вагове морозиво	74930	81618	79754	236302	4,50%	90,00%	B	4,38%	X	BX
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	317701	6,05%	96,06%	C	15,99%	X	CX
торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113160	47907	44740	205807	3,92%	99,98%	C	56,30%	Z	CZ

Результати ABC-XYZ аналізу для аналізу товарів АТ "Житомирський
маслозавод"

Найменування	Оборот, тис. грн.			Загальний товарообіг, тис. грн.	Зведення
	2023	2024	2025		
РАЗОМ	1529184	1774311	1945225	5 250 395	
морозиво-ріжок	784471	920867	1017353	2 722 691	BX
морозиво у вафельних стаканчиках	467930	617460	680829	1 766 219	AX
вагове морозиво	74930	81618	79754	236 302	BX
морозиво у відерцях	88693	106459	122549	317 701	CX
торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113160	47907	44740	205 807	CZ

