

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

_____ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПП)

«__» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та

ЗЕД

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПП)

«__» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління товарним портфелем підприємства на міжнародних ринках»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Наталія ГОЛОМША

Виконав

(підпис)

Наталія ВОЙНИЦЬКА

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПІП)

«__» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Войницькій Наталії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління товарним портфелем підприємства на міжнародних ринках»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 р. №2234«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі

2025.11.15

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи управління товарним портфелем підприємства
2. Оцінка товарного портфеля підприємства
3. Напрями удосконалення управління товарним портфелем

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2024 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Наталія ГОЛОМША

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Наталія ВОЙНИЦЬКА

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Управління товарним портфелем підприємства на міжнародних ринках» викладена на 83 сторінках друкованого тексту, включає 19 таблиць та 14 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано 54 літературних джерел.

Ключові слова: товарний портфель, зовнішні ринки, експорт, товарний асортимент, товарна стратегія.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних підходів до управління товарним портфелем підприємства на міжнародних ринках та розробка практичних рекомендацій для його оптимізації та подальшого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес управління товарним портфелем АТ «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь»).

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління товарним портфелем підприємства на міжнародних ринках та його оптимізація.

Методи дослідження: монографічний метод, метод аналізу та синтезу, економіко-статистичний метод тощо.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні напрямів оптимізації товарного портфеля компанії «Рудь», зокрема на зовнішніх ринках.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені у роботі рекомендації можуть бути використані для оптимізації товарного портфеля компанії «Рудь» на міжнародних ринках, зокрема шляхом скорочення малорентабельних позицій та концентрації на ключових продуктах, екологізації товарного портфеля, міжнародної диверсифікації. Запропоновані інструменти дозволять підприємству підвищити конкурентоспроможність продукції на

зарубіжних ринках, збільшити експортні обсяги та покращити фінансові результати.

Апробація результатів магістерської роботи: результати магістерської роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р.) в м. Луцьк та VI Міжнародній науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.) в м. Київ.

Публікації.

1. Войницька Н., Голомша Н. Підходи до формування товарного портфеля підприємства на зовнішньому ринку. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2025 р.). Відп. ред. проф. Л.Черник. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 269 с. С. 39-43.

2. Войницька Н.В., Голомша Н.Є. Оптимізація товарного портфеля підприємства. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (04 листопада 2025 р.). К. НУБіП України, 2025. С. 75 – 77.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА | 11 |
| 1.1 Сутність та структура товарного портфеля підприємства..... | 11 |
| 1.2 Особливості управління товарним портфелем на міжнародних ринках | 17 |
| 1.3 Методичні підходи до формування та управління товарним портфелем..... | 24 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА | 29 |
| 2.1. Організаційна характеристика діяльності компанії АТ «Житомирський маслозавод» (компанія Рудь) | 29 |
| 2.2. Оцінка товарного портфелю АТ «Житомирський маслозавод» (компанія Рудь) | 36 |
| 2.3. Аналіз процесу управління товарним портфелем підприємства..... | 47 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ | 53 |
| 3.1. Проблеми управління товарним портфелем..... | 53 |
| 3.2. Оптимізація та збалансування товарного портфелю | 55 |
| 3.3. Рекомендації щодо удосконалення управління товарним портфелем компанії | 59 |
| ВИСНОВКИ | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 69 |
| ДОДАТКИ | 76 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації економічних процесів та інтеграції України у світовий економічний простір українські підприємства стикаються з необхідністю адаптації товарного портфелю до вимог міжнародних ринків. Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеним рівнем конкуренції, динамічністю споживчих преференцій, технологічними інноваціями та геополітичною нестабільністю, що суттєво впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств. За таких умов особливої актуальності набуває питання стратегічного управління товарним портфелем компаній, що прагнуть забезпечити стійкі конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Оскільки в глобальному середовищі споживачі виступають визначальним фактором формування товарної пропозиції підприємств, управління товарним портфелем стає ключовим інструментом міжнародного маркетингу та забезпечення конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках.

Формування оптимального товарного портфелю відбувається безперервно на всіх етапах міжнародної діяльності підприємства - від розробки продукту до його виведення на закордонні ринки та післяпродажного обслуговування. При цьому структура товарного портфелю на різних географічних ринках може суттєво відрізнятися залежно від специфіки локального попиту, культурних особливостей, регуляторних вимог та інтенсивності конкуренції.

Ефективне управління товарним портфелем дає змогу підприємству диверсифікувати ризики зовнішньоекономічної діяльності, оптимізувати розподіл ресурсів між різними продуктовими категоріями, забезпечити гнучкість реагування на зміни міжнародного бізнес-середовища та, як наслідок, посилити свої конкурентні позиції на глобальному ринку. Тому стратегічний підхід до управління товарним портфелем слід розглядати як критичний фактор успіху підприємства на міжнародних ринках.

Вагомий внесок у розвиток теорії та методології управління товарним портфелем підприємства зробили 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].

Проте, незважаючи на значний науковий доробок, питання адаптації товарного портфелю підприємства до специфіки міжнародних ринків в умовах глобальних економічних трансформацій та посткризового розвитку світової економіки залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого наукового опрацювання.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних підходів до управління товарним портфелем підприємства на міжнародних ринках та розробка практичних рекомендацій для його оптимізації та подальшого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні **завдання:**

- узагальнити сутність поняття «товарний портфель»;
- дослідити особливості формування товарного портфеля підприємства на міжнародних ринках;
- обґрунтувати методи формування товарного портфеля підприємства;
- проаналізувати виробничо-господарську та зовнішньоекономічну діяльність досліджуваного підприємства;
- дослідити товарний портфель та номенклатуру підприємства;
- оцінити товарний портфель підприємства на зовнішніх ринках;
- виявити проблеми управління товарним портфелем на досліджуваному підприємстві;
- дослідити основні напрями підвищення ефективності товарного портфелю;

- розробити пропозиції щодо напрямів оптимізації товарного портфелю компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління товарним портфелем АТ «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь»).

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління товарним портфелем підприємства на міжнародних ринках та його оптимізація.

Методи дослідження. Теоретичною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу діяльності підприємства. Для досягнення поставлених завдань в магістерській роботі використано наступні методи:

- монографічний – для узагальнення сутності поняття «товарний портфель»;
- аналізу і синтезу - для деталізації об'єкта дослідження;
- економіко-статистичний - для аналізу виробничо-господарської та зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства.

Інформаційними джерелами дослідження слугували дані державної статистичної звітності, офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурсів, фінансова звітність підприємства, навчально-наукова література.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні напрямів оптимізації товарного портфеля компанії «Рудь», зокрема на зовнішніх ринках.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені у роботі рекомендації можуть бути використані для оптимізації товарного портфеля компанії «Рудь» на міжнародних ринках, зокрема шляхом скорочення малорентабельних позицій та концентрації на ключових продуктах, екологізації товарного портфеля, міжнародної диверсифікації, Запропоновані інструменти дозволять підприємству підвищити конкурентоспроможність продукції на

зарубіжних ринках, збільшити експортні обсяги та покращити фінансові результати.

Апробація результатів магістерської роботи: результати магістерської роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р.) в м. Луцьк та VI Міжнародній науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.) в м. Київ.

Публікації.

1. Войницька Н., Голомша Н. Підходи до формування товарного портфеля підприємства на зовнішньому ринку. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2025 р.) . Відп. ред. проф. Л.Черник. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 269 с. С. 39-43.

2. Войницька Н.В., Голомша Н.Є. Оптимізація товарного портфеля підприємства. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (04 листопада 2025 р.). К. НУБіП України, 2025. С. 75 – 77.

Структура: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 19 таблиць, 14 рисунків. Загальний обсяг роботи - 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та структура товарного портфеля підприємства

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародних ринках ефективно управління товарним портфелем стає одним із ключових факторів успішності підприємства. Для підприємств, що здійснюють діяльність на міжнародних ринках, формування оптимальної структури товарного портфеля набуває особливого значення, оскільки вимагає врахування специфіки різних географічних сегментів, культурних особливостей споживачів та регуляторних вимог різних країн.

Товарний портфель підприємства - це сукупність усіх товарів і послуг, які підприємство пропонує на ринку з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, тобто це система взаємопов'язаних товарів, яка формує загальну ринкову пропозицію підприємства [34].

Товарний портфель є основою маркетингової стратегії підприємства, оскільки від його структури та збалансованості залежать:

- стабільність прибутковості підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства;
- здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури;
- ефективність використання ресурсів.

Для систематизації та кращого розуміння структури товарного портфеля необхідно розглянути його ієрархічну побудову. Товарний портфель має чотирирівневу структуру, де кожен рівень відображає певний ступінь деталізації асортименту - від найширшого поняття товарної номенклатури до конкретної одиниці товару з унікальними характеристиками. Таке структурування дозволяє

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

Таблиця 1.1.

Структура товарного портфелю підприємства

| 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. |

Сформовано автором на основі [4]

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

- Ширина товарного портфелю 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 товарного портфелю 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 товарного портфелю 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 товарного портфелю є результатом балансу між

необхідністю забезпечення достатнього вибору для споживачів та ефективністю операційного управління.

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

Товарний портфель є стратегічним інструментом управління підприємством, що дозволяє підтримувати оптимальну структуру асортименту, забезпечувати стійкі позиції на ринку та максимізувати прибутковість. Ефективне управління ним потребує постійного аналізу рентабельності, життєвого циклу товарів і відповідності міжнародним тенденціям попиту.

Управління товарним портфелем - одна з найважливіших складових управління підприємством. Це пов'язано з тим, що продукт є ключовим компонентом комплексу маркетингу компанії і джерелом прибутку - політика ціноутворення, продажів і комунікації заснована саме на характеристиках, характерних для даного продукту [11].

До основних завдань управління товарним портфелем відносять:

- забезпечення оптимального співвідношення між новими, зрілими та старими товарами;
- підвищення прибутковості шляхом ефективного розподілу ресурсів між товарами;
- мінімізацію ризиків за рахунок диверсифікації асортименту;
- забезпечення узгодженості товарного портфеля зі стратегією розвитку підприємства.
- адаптацію товарного портфеля до змін попиту на міжнародних ринках.

Управління товарним портфелем обґрунтовано необхідністю постановки цілей організації та визначення шляхів їх досягнення. Шляхом збалансування всіх організаційних ресурсів, необхідних для виробництва продукції, і організації діяльності підприємства в цілому.

Наукові підходи до визначення змісту поняття формування товарної політики підприємства узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення змісту поняття формування товарної політики підприємства

| Автор | Визначення |
|---------------------------------|---|
| Микитенко Н.В. | Це сукупність бізнес-процесів, що охоплює управління окремою категорією товарів, обраною як одиницею управління. Основна мета полягає в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії, водночас забезпечуючи оптимізацію технологічного ланцюжка цих процесів. |
| Калініченко О.О., Пойта І.О. | Вона базується на управлінні торговим асортиментом через виділення товарних категорій, що спрямовано на підвищення результативності бізнесу. Це включає взаємовигідну співпрацю та інтеграцію серед усіх учасників системи товарообігу, стимулювання формування лояльності клієнтів і забезпечення найбільш ефективного задоволення їхніх потреб. |
| Лісений Є., Дяченко Ю. | Цей процес розглядає управління продуктовими категоріями як окремими бізнес-одиницями з акцентом на їхню адаптацію відповідно до вподобань споживачів, щоб найкраще відповідати їхнім очікуванням. |
| Окландер М.А., Кірсонов М.В. | Загалом це можна описати як парасолькову концепцію, що охоплює набір стратегій і підходів для розвитку, які активно впроваджуються в роздрібному бізнесі. |

Сформовано автором на основі [17,28,31,45]

Ключове завдання будь-якого визначення - максимально змістовно та лаконічно передати її суть і основні риси. Виходячи з різнопланових наукових підходів, можна запропонувати узагальнене трактування: управління товарним портфелем - це процес формування та оптимізації сукупності товарів і послуг підприємства, спрямований на безперервне вдосконалення асортименту, його адаптацію до потреб ринку та забезпечення конкурентоспроможності компанії [39].

Відсутність чіткої стратегії управління товарним портфелем призводить до нестабільності в структурі асортименту в результаті впливу випадкових або передбачуваних факторів і втрати контролю над конкурентоспроможністю продукції. Грамотно сформований товарний портфель не тільки оптимізує процес оновлення асортименту, але й служить орієнтиром для керівництва

компанії у прийнятті стратегічних рішень щодо виробництва, продажів і експорту.

Формування продуктового портфеля передбачає вирішення наступних основних завдань [6]:

- оптимізація асортименту (номенклатури) продукції, що випускається з урахуванням особливостей споживачів і особливостей технології виробництва, з урахуванням життєвого циклу продукт, швидкості оновлення продукції по кожному виду в цілому, співвідношення нових і "старих" асортиментних позицій в продуктовому портфелі;
- освоєння нових ринків збуту і збільшення їх частки на старому ринку; рівень оновлення продукції;
- вихід на ринок з принципово новим типом продукту;
- своєчасне виведення з асортименту застарілих позицій, які втрачають конкурентоспроможність.

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 ключовою складовою маркетингового комплексу будь-якої організації. У маркетингу вона охоплює набір стратегій і заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Це системний підхід, що формалізує цілі, завдання й головні напрямки, визначені керівництвом, для підвищення конкурентоспроможності продукції та стимулювання продажів.

Основна сутність полягає в тому, щоб забезпечити оптимальне задоволення потреб цільової аудиторії через виробництво, просування і продаж товарів. Роль маркетингової товарної політики включає в себе [41]:

1. Визначення асортименту товарів або послуг, які підприємство пропонує на ринку, відповідно до потреб споживачів і конкурентного середовища.

2. Встановлення цін на товари або послуги з урахуванням витрат на їх виробництво, конкурентних цін, споживчої готовності платити та маржі прибутку.

3. Вибір каналів розповсюдження товарів, організація дистрибуції, реклама та просування для залучення клієнтів і збільшення обсягів продажів.

4. Визначення основних якостей товарів або послуг, їхніх особливостей і переваг для споживачів.

5. Розвиток і підтримка іміджу бренду через маркетингові комунікації і стратегії позиціонування на ринку.

Основні елементи управління товарним портфелем підприємства відображено на рис 1.1.

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

Рис. 1.1. Основні напрямки товарної політики компанії

Сформовано автором на основі [14]

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

1.2 Особливості управління товарним портфелем на міжнародних ринках

Управління товарним портфелем на міжнародних ринках — це процес планування, формування, аналізу та адаптації сукупності товарів підприємства з урахуванням умов, потреб і вимог різних країн. Його головна мета полягає у забезпеченні конкурентоспроможності та прибутковості продукції в міжнародному середовищі через ефективне поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації товарів. На управління товарним портфелем на міжнародних ринках впливає комплекс різноманітних факторів, які можна згрупувати у п'ять основних категорій: економічні, культурно-соціальні, політико-правові, технологічні та конкурентні.

Економічні фактори є одним із ключових чинників, що визначають формування та управління товарним портфелем на зарубіжних ринках. Рівень доходів споживачів безпосередньо впливає на цінову політику підприємства та структуру асортименту: у країнах з високими доходами доцільно просувати товари преміум-класу, тоді як у країнах з нижчими доходами варто орієнтуватися на економ-сегмент. Купівельна спроможність населення визначає обсяг потенційного попиту та стимулює або обмежує розширення товарного портфеля. Валютні коливання впливають на ціноутворення, рентабельність експортно-імпортних операцій і конкурентоспроможність товарів. Митна політика та податки визначають економічну доцільність виходу на конкретний ринок,

оскільки високі мита або складні митні процедури можуть суттєво знизити його привабливість.

Культурно-соціальні фактори відіграють вирішальну роль у формуванні міжнародного товарного портфеля. Національні традиції та звичаї визначають споживчі уподобання та моделі поведінки — наприклад, у мусульманських країнах категорично заборонені продукти зі свининою або алкоголь. Менталітет і стиль життя впливають на сприйняття бренду, уподобання щодо дизайну, упаковки та рекламних комунікацій. Споживчі звички формують переваги щодо конкретних характеристик товару: смаку, кольору, обсягу, способу використання. Релігійні обмеження можуть вимагати спеціальної сертифікації продукції (наприклад, "Halal" чи "Kosher"), що необхідно враховувати при плануванні асортименту.

Політико-правові фактори пов'язані з регулюванням зовнішньоекономічної діяльності та законодавчими вимогами країни-цілі. Державне регулювання імпорту та експорту може встановлювати квоти, заборони чи ліцензування певних товарних груп. Національні стандарти якості визначають технічні, санітарні та безпекові вимоги до продукції. Обов'язкова сертифікація та маркування є необхідними для допуску товарів до продажу на внутрішньому ринку. Патентний, митний і ліцензійний контроль регулюють захист торгових марок та прав інтелектуальної власності, що особливо важливо для брендovаних і технологічних продуктів.

Технологічні фактори безпосередньо впливають на можливості виробництва, транспортування та адаптації товарів. Рівень розвитку виробництва визначає доцільність організації локального виробництва або збірки продукції для оптимізації витрат. Використання місцевих ресурсів допомагає знизити собівартість і забезпечити екологічну або культурну адаптацію продукту. Розвиненість логістичної інфраструктури впливає на швидкість постачання, умови зберігання та доступність товарів у торговельній мережі. Інновації та цифровізація дозволяють адаптувати товари до сучасних

потреб споживачів, впроваджувати "розумні" технології та розвивати канали онлайн-продажу.

Конкурентні фактори значною мірою визначають структуру та стратегію управління товарним портфелем. Насиченість ринку вимагає пошуку нішевих сегментів або унікальних властивостей продукту для диференціації від конкурентів. Поведінка локальних брендів, які краще розуміють потреби місцевих споживачів, створює серйозну конкуренцію для міжнародних компаній.

Формування асортименту на міжнародних ринках вимагає врахування низки чинників [15]. Цілі підприємства визначають стратегічний вибір між стандартизацією та адаптацією продукції. Особливості ринків та їх потреби впливають на рівень модифікації товару: для схожих ринків ефективнішою є стандартизація, для менш розвинених – адаптація. Ресурси компанії обмежують можливості адаптації, оскільки вона потребує значних фінансових вкладень.

Характеристики товару також впливають на вибір стратегії: рівень привабливості продукту визначає необхідність адаптації; складність виробництва може обмежувати доцільність модифікації; відомі міжнародні бренди тяжіють до стандартизації; короткий життєвий цикл товару підвищує ризики інвестицій в адаптацію.

Відповідно до принципу виведення продукції на ринок розрізняють концентричну товарну політику (пошук технічно або ринково схожих з існуючими товарами продуктів для залучення нових клієнтів), горизонтальну продуктову політику (розробка нових продуктів як продовження існуючих для встановленого кола споживачів) та товарну політику конгломерату (виробництво принципово нових продуктів, що вимагають інших технологій і освоєння нових ринків) [48].

Розробка і реалізація стратегії управління товарним портфелем на зарубіжних ринках вимагає чіткого знання довгострокових цілей компанії і сформованої на їх основі стратегії зовнішньоекономічної діяльності, розуміння

ринку і характеру вимог кінцевого споживача, а також чіткого уявлення про свої можливості і ресурси як в даний час, так і в майбутньому [35]. Комплексний аналіз усіх зазначених факторів дозволяє сформувати ефективну стратегію управління товарним портфелем, яка враховує специфіку кожного цільового ринку.

Процес управління товарним портфелем підприємства на зовнішньому ринку наведено на рис 1.2.

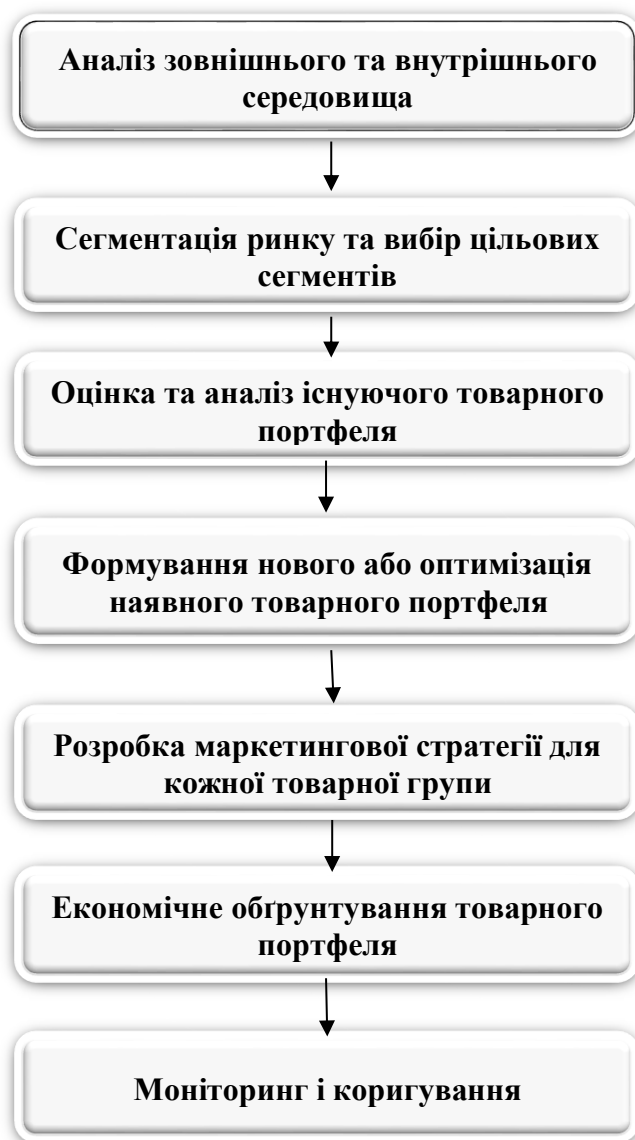


Рис. 1.2 Процес управління товарним портфелем підприємства на зовнішньому ринку

Сформовано автором на основі [6]

Процес управління товарним портфелем підприємства включає сім етапів і починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі оцінюють місткість зарубіжного ринку, досліджують конкурентів, аналізують власні ресурси та компетенції підприємства, а також визначають бар'єри виходу на зовнішні ринки (митні, логістичні, правові).

Особливості управління товарним портфелем на міжнародних ринках наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Особливості управління товарним портфелем на міжнародних ринках

| Особливість | Зміст та значення |
|--|---|
| Необхідність адаптації товарів | Продукція має відповідати місцевим смакам, культурним нормам, стандартам якості. Наприклад, змінюється упаковка, склад, назва або дизайн. |
| Баланс між стандартизацією та диференціацією | Підприємство вирішує, які товари будуть уніфікованими для всіх ринків, а які - адаптованими під локальні умови. |
| Диверсифікація ризиків | Завдяки присутності на кількох ринках компанія зменшує залежність від окремого ринку чи товару. |
| Управління життєвим циклом на різних ринках | Один і той самий товар може бути на стадії «зрілості» у ЄС і лише «зростання» в Азії - це вимагає різних стратегій управління. |
| Валютні та логістичні обмеження | Необхідно враховувати транспортні витрати, митні збори, конвертаційні ризики, що впливають на структуру портфеля. |
| Глобальне позиціонування бренду | Управління портфелем повинно забезпечувати єдине сприйняття бренду у світі при гнучкому підході до локальних ринків. |
| Використання міжнародного партнерства | Спільні підприємства, франчайзинг, дистриб'юторські угоди допомагають адаптувати товарний портфель під локальні особливості. |

Сформовано автором на основі [42]

Однією з ключових умов є необхідність адаптації товарів — підприємства повинні враховувати смаки, традиції, стандарти якості й очікування споживачів у конкретних регіонах. Така адаптація підвищує привабливість товарів і дозволяє формувати позитивний імідж бренду.

Водночас компанії стикаються з потребою знайти оптимальний баланс між стандартизацією та диференціацією. З одного боку, стандартизація забезпечує єдність бренду, знижує витрати на виробництво та маркетинг. З іншого боку,

диференціація дозволяє пристосувати товарний асортимент до локальних вимог, що особливо важливо для підвищення рівня продажів у різних країнах.

Диверсифікація ризиків також є суттєвою перевагою міжнародної діяльності — вихід на кілька ринків дозволяє компанії мінімізувати вплив економічних коливань, політичної нестабільності або змін попиту на окремих територіях.

Ще однією важливою особливістю є управління життєвим циклом товарів на різних ринках. Оскільки один і той самий продукт може перебувати на різних етапах розвитку в окремих країнах, це потребує гнучкого підходу до маркетингових стратегій, обсягів виробництва та рекламної активності.

Суттєвий вплив мають валютні та логістичні обмеження, адже коливання валют, митні збори, транспортні витрати або проблеми з постачанням можуть суттєво впливати на рентабельність і структуру товарного портфеля.

Не менш важливим чинником успіху є глобальне позиціонування бренду — підприємство має забезпечити впізнаваність і єдину філософію бренду на всіх ринках, водночас проявляючи гнучкість у локальній комунікації зі споживачами.

Отже, управління товарним портфелем на міжнародних ринках — це поєднання глобальної стратегії з локальною адаптацією. Успішні компанії вміють гнучко реагувати на зміни середовища, підтримуючи стабільність бренду та різноманітність асортименту. Ефективність цього процесу визначається здатністю підприємства забезпечити баланс між економічною вигідністю, культурною відповідністю та довгостроковою конкурентоспроможністю на світовому рівні.

Формування товарного портфелю на міжнародному ринку залежить від кількох ключових факторів:

- розуміння місцевих культурних та соціальних контекстів допомагає адаптувати асортимент товарів до потреб і смаків місцевих споживачів;
- рівень доходів, покупної спроможності та економічних тенденцій впливають на попит на певні товари і цінову чутливість споживачів;

- законодавство, митні правила, податкові ставки та інші регуляторні аспекти визначають можливості для імпорту та експорту товарів;
- аналіз конкурентного середовища допомагає визначити унікальність пропозицій і здійснити ефективний вибір товарів для введення на ринок;
- використання сучасних технологій для виробництва, логістики та маркетингу може забезпечити конкурентні переваги на зовнішніх ринках;
- урахування світових тенденцій у споживанні та становлення нових ринків дозволяє займати позиції в перспективних сегментах.

Формування торгового портфеля включає визначення та розвиток брендів, побудову ефективної системи постачання, впровадження інноваційних методів продажу та розробку маркетингових стратегій для кожної окремої категорії товарів або послуг. Цей процес має на меті створення збалансованого та конкурентоспроможного портфеля, який відповідає потребам ринку та сприяє реалізації стратегічних цілей компанії.

Фактори впливу при визначенні асортименту наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори впливу при визначенні асортименту

| Внутрішні | Зовнішні |
|--|---------------------|
| Виробничі потужності | Попит |
| Фінансові можливості | Конкуренція |
| Показники економічної ефективності | Комплекс маркетингу |
| Поєднання = ефективний набір асортименту | |

Сформовано автором на основі [10]

Таким чином, управління асортиментом товарів є складним та ресурсозатратним процесом, що охоплює багато аспектів комерційної діяльності. Варто підходити до нього не лише з позиції забезпечення функціонування підприємства, але й розглядати як ключовий чинник для зміцнення його конкурентних переваг.

1.3 Методичні підходи до формування та управління товарним портфелем

Формування товарного портфеля — 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 портфелем 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 портфеля - 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.

Формування якісного та збалансованого асортименту продукції, а також розробка ефективної стратегії управління торговою діяльністю є ключовими інструментами для підвищення конкурентоспроможності підприємства і досягнення запланованих економічних результатів. Важливою складовою цього процесу є забезпечення оптимальних товарних запасів, фінансування яких може здійснюватися за рахунок власного капіталу, короткострокових банківських кредитів або відтермінування платежів постачальникам.

Процес планування асортименту включає кілька взаємопов'язаних етапів, які забезпечують системний підхід до управління товарним портфелем (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи планування асортименту продукції

| Назва етапу | Характеристика |
|---|--|
| План – графік продаж | План-графік, з розподілом по кроках планування. Якщо розподіл по кроках не може бути сплановано, то можна планувати рівномірний розподіл по кроках |
| План – графік запасів | Дозволяє забезпечити виконання плану-графіка продажів з рівнем сервісу не менше як 95 %. При цьому план-графік запасів формується з урахуванням раніше обраної для даної товарної позиції політики (стратегії, методу) управління запасом |
| План – графік отримання товарів для реалізації зі складу або від оптових покупців | Дозволить підтримувати план-графік товарних запасів. Крім цього, разом з планом-графіком продажів цей план-графік дає можливість планувати потребу в ресурсах (план-графік потреби) Для забезпечення вантажно-розвантажувальних робіт, складання графіка роботи складу, найму, при необхідності залучення додаткових вантажників |
| План – графік закупівель | Робота з постачальниками |
| План – графік потреби в транспортних засобах | Планування логістики перевезень |
| План – графік доходів під продажу | Складається з урахуванням умови оплати клієнтами: авансових оплат, відстрочок тощо |
| План – графік витрат | Фактично це складання платіжного календаря. Включає всі витрати на забезпечення товарних потоків |

Сформовано автором на основі [33]

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 1.3). Усі етапи цього процесу повинні виконуватися послідовно, оскільки саме через цю послідовність виявляється взаємозв'язок їх між собою.

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

Рис 1.3 Управління товарним портфелем на зовнішньому ринку

Сформовано автором на основі [37]

Для ефективного управління товарним портфелем 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. Етапи використання методів аналізу товарного портфеля наведено на рис. 1.4.

Методи аналізу товарного портфеля - це важливі інструменти стратегічного управління, які допомагають підприємству оптимально розподіляти ресурси між товарами, підвищувати ефективність асортиментної політики, забезпечувати стабільність розвитку на внутрішньому й міжнародному ринках. [3]

Для формування та оптимізації товарного портфеля застосовуються різноманітні методи, які можна згрупувати за трьома основними напрямками (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Методи аналізу товарного портфеля підприємства

| Метод | Критерії для аналізу | Опис методу | Кількість груп, на які ділиться асортимент | Переваги | Недоліки |
|------------------|--|--|--|--|--|
| ABC аналіз | Обсяг реалізації (прибуток) | Товари поділяються на групи А (20% товарів, що дають 80% результату), В (наступні 30% товарів) та С (решта 50% товарів). | три | - простота проведення; - наочність результату; - не потребує багато часу; - наявність інформації | - не враховано динаміку попиту; - використовується лише один показник для аналізу |
| Матриця BCG | Частка ринку, темп зростання ринку | Товари поділяються на "зірки" (висока частка ринку та високі темпи зростання), "дійні корови" (висока частка ринку, низькі темпи зростання), "дикі кішки" (низька частка ринку, високі темпи зростання) та "собаки" (низька частка ринку, низькі темпи зростання). | чотири | - простота проведення; - наочність результату; - показує фінансові рішення щодо кожного виду продукції | - рекомендації вказують лише загальну стратегічну орієнтацію і вимагають уточнень |
| Матриця McKinsey | Конкуренто-спроможність продукції, привабливість ринку | Схожа на матрицю BCG, але привабливість галузі оцінюється комплексно, а не лише за темпами зростання. Конкурентна позиція оцінюється за допомогою більшої кількості чинників, ніж лише частка ринку. | дев'ять | - вказує напрям пріоритетного інвестування; - більше факторів для аналізу | - складність збору інформації; - не дає реальних рекомендацій щодо товарної стратегії |

Джерело: розроблено автором [54]

Виходячи з наведених у табл. 1.6 методів слід зазначити, що існуючі методологічні підходи до формування товарної політики базуються на оцінці ринкового сприйняття товарів (послуг), що виробляються (поставляються) підприємством, а також на аналізі ефективності товарного портфеля.

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 продуктивний 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].

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційна характеристика діяльності компанії АТ «Житомирський маслозавод» (компанія Рудь)

Державне підприємство «Житомирський маслозавод» було засноване у 1981 році. Починаючи з цього часу, поступово вводилися в експлуатацію цехи з виробництва тваринного масла, сухого знежиреного молока, молока, морозива та іншої цільномолочної продукції для забезпечення потреб Житомирської області [36].

З 1 квітня 1998 року, за рішенням трудового колективу, яке було прийнято на загальних зборах, розпочато виготовлення продукції під торговою маркою «Рудь», названою на честь керівника заводу Петра Володимировича Рудя.

Основні відомості про підприємство «Житомирський маслозавод» розглянемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про АТ Житомирський маслозавод - компанії «Рудь»

| | |
|-------------------------|---|
| Повна назва | Акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» |
| Код за ЄДРПОУ | 00182863 |
| Код території за КОАТУУ | 1810136600 |
| Поштовий індекс | 10002 |

Сформовано автором на основі [36]

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



Рис. 2.1 Торгова марка АТ «Житомирський маслозавод» [36]

На рисунку 2.2 наведено організаційну структуру АТ «Житомирський маслозавод», яка є лінійно-функціонального типу.

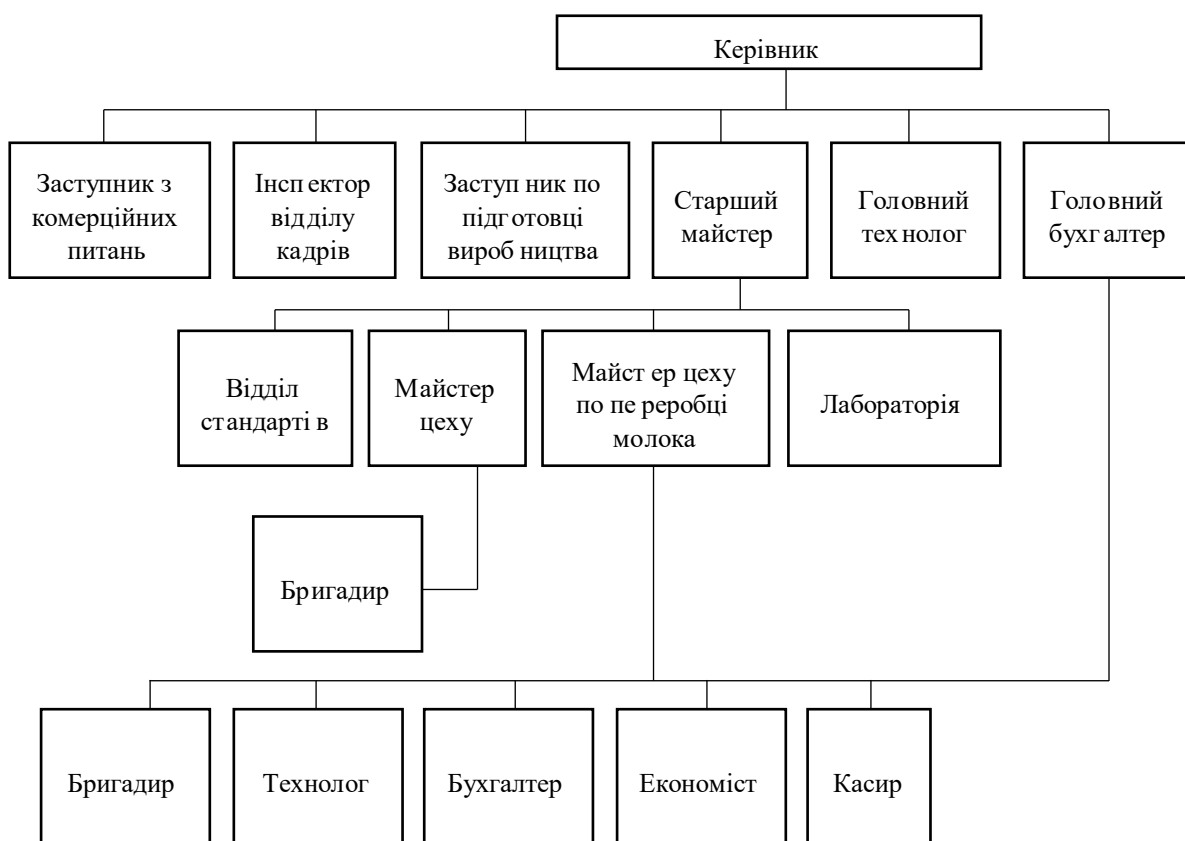


Рис. 2.2. Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»

Сформовано автором на основі [36]

Структура управління АТ «Житомирський маслозавод» складається із загальних зборів засновників, комерційного та виконавчого директорів, ревізійної комісії та начальника служби охорони праці (ОТ) і техніки безпеки

(ТБ). Загальні збори засновників є статутним органом, який об'єднує всіх учасників.

Компанія «Рудь» стала єдиним виробником морозива в Україні, що отримав дозвіл постачати продукцію до країн ЄС після аудиту Європейської комісії. Бренд морозива компанії «Рудь» під назвою «100% морозиво» успішно пройшов незалежну перевірку у семи європейських лабораторіях і отримав нагороду «Добрий знак», яка підтверджує відповідність українським і європейським стандартам якості та безпеки [36].

Враховуючи масштабність діяльності, «Рудь» приділяє значну увагу екологічному менеджменту, основним завданням якого є енергозбереження: проведено енергоаудит, на основі якого впроваджено технології, що дозволили підвищити ефективність 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 криогенних 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.

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 (найбільша виставкова подія регіону Близького Сходу) 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. 2.2.

Таблиця 2.2

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

| Сильні сторони (S): | Слабкі сторони (W): |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Сильний бренд «Рудь» та впізнаваність • Потужне виробництво та контроль якості • Досвід роботи на зовнішніх ринках. | <ul style="list-style-type: none"> • 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): |
| <ul style="list-style-type: none"> • 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 | <ul style="list-style-type: none"> • 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 (через санкції, політичну нестабільність) |

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].

Однак для реалізації потенціалу необхідні інвестиції та ретельно розроблене стратегічне планування. Уникнення інвестицій у розвиток може призвести до ослаблення ринкових позицій, тому для підтримання лідерства важливо реалізовувати стратегії оновлення продукції та освоєння нових можливостей. Загальна інвестиційна стратегія має фокусуватися на модернізації та створенні продуктів, які відповідають попиту споживачів [19].

Досліджуючи діяльність підприємства, важливо насамперед провести аналіз ключових техніко-економічних показників. Базові показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2022-2024рр.

| Показник | Од. виміру | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення, +-2023/2024 | Відхилення, % 2023/2024 |
|---|------------|---------|---------|---------|-------------------------|-------------------------|
| 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 |

Сформовано автором на основі [Додаток В]

На підприємстві спостерігається зростання обсягів виробленої продукції на 237705 тис. грн, при цьому витрати на виробництво збільшилися на 15,85%.

Собівартість продукції залишається ключовим фактором у процесі ціноутворення. У умовах конкуренції розвиток підприємств харчової промисловості значною мірою залежить від здатності підтримувати оптимальний рівень собівартості продукції.

Проаналізуємо склад й структуру собівартості АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад і структура витрат АТ «Житомирський маслозавод» у 2022-2024

рр.

| Елементи витрат | 2022 р. | | 2023 р. | | 2024 р. | | Відхилення 2023/2024 рр. | |
|----------------------------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------------------------|-----------------|
| | тис. грн. | пит. вага, % | тис. грн. | пит. вага, % | тис. грн. | пит. вага, % | тис. грн. | пит. вага, % |
| Матеріальні витрати | 1115469 | 63,65 | 1027872 | 58,45 | 1298613 | 60,60 | 270741 | 2,15 |
| Витрати на оплату праці | 181252 | 10,34 | 194453 | 11,06 | 196765 | 9,18 | 2312 | -1,88 |
| Відрахування на соціальні заходи | 33340 | 1,90 | 36278 | 2,06 | 36798 | 1,72 | 520 | -0,35 |
| Амортизація | 139697 | 7,97 | 142490 | 8,10 | 150554 | 7,03 | 8064 | -1,08 |
| Інші операційні витрати | 282813 | 16,14 | 357340 | 20,32 | 460121 | 21,47 | 102781 | 1,15 |
| Разом | 1752571 | 100,00 | 1758433 | 100,00 | 2142851 | 100,00 | 384418 | - |

Сформовано автором на основі [Додаток В]

Основними складовими собівартості реалізованої продукції є матеріальні витрати, які у 2024 році становили 1 298 613 тис. грн, інші операційні витрати (460 121 тис. грн) та витрати на оплату праці (196 765 тис. грн).

Особливу увагу привертає динаміка інших операційних витрат, які за аналізований період зросли найбільш інтенсивно – на 102 781 тис. грн або на 28,8%. Їх частка у структурі витрат збільшилася з 16,14% у 2022 році до 21,47% у 2024 році. Це зростання може бути пов'язане зі збільшенням витрат на транспортування, логістику, маркетинг, комунальні послуги та інші операційні потреби в умовах воєнного стану та зростання тарифів.

Для підприємства важливо шукати резерви зниження собівартості саме в статтях інших операційних витрат, які суттєво зросли. Це можна досягти через аналіз цих витрат і скорочення непродуктивних та значних витрат у майбутньому.

Далі доцільно провести аналіз витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Динаміка витрат АТ «Житомирський маслозавод» подана в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат на одну гривню реалізованої продукції АТ
«Житомирський маслозавод» у 2022-2024 рр.

| Найменування показника | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024/2023р р. | |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|----------|
| | | | | абсол. | відн., % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), 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 |
| Витрати на одну гривню реалізованої продукції, коп. | 89,21 | 90,72 | 94,87 | 4,15 | 4,57 |

Сформовано автором на основі [Додаток В]

Витрати на 1 грн реалізованої продукції АТ «Житомирський маслозавод» у 2023–2024 роках становили 90,72 та 94,87 копійок відповідно. У 2024 році порівняно з 2023 роком вони зросли на 4,14 копійки на 1 грн продукції, що негативно вплинуло на прибутковість підприємства.

Таким чином, ТМ "Рудь" відома своїми продуктами, зокрема морозивом, яке завоювало певну популярність на ринку, зокрема в Житомирській області. Вони підтримують високі стандарти якості і використовують сучасні технології у виробництві. Ця марка часто зустрічається на полицях супермаркетів і має своїх відданих споживачів.

2.2. Оцінка товарного портфелю АТ «Житомирський маслозавод» (компанія Рудь)

АТ «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь») 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).

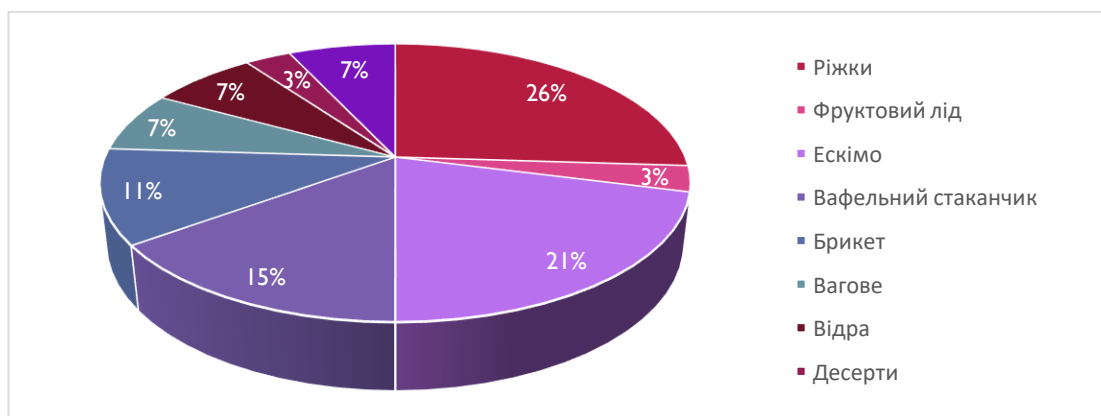


Рис 2.3 Структура продажів за групами товарів, %

Сформовано автором на основі [36]

За даними діаграми видно, що найбільшу частку структури продажів займають ріжки, які складають 26% всього асортименту. Інші категорії представлені так: фруктовий лід – 3%, ескімо – 21%, вафельний стаканчик – 15%, брикет – 11%, вагове морозиво – 7%, відра – 7%, десерти – 3%, а полістирольний стаканчик також представлений 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.

Для компанії було прийнято стратегію варіації товару, яка передбачає модифікацію продукції шляхом зміни її характеристик та заміни застарілих позицій новими. Окрім асортименту морозива, акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» виробляє широкий спектр молочних і заморожених продуктів: сухе знежирене молоко, сметану, вершкове масло, вершки, ряжанку, глазуровані сирки, пастеризоване та топлене молоко, кефір і фруктові йогурти.

Крім того, асортимент включає заморожені овочі, гриби, ягоди та заморожені суміші. Загальний асортимент продукції заводу охоплює: морозиво, масло, спреди, молоко, сметану, йогурти, кефір, закваску, кисломолочні напої, ряжанку, молочну сироватку, сир, заморожене тісто, глазуровані й заморожені сирки, пельмені, вареники, чебуреки, біляші, супи та салати. Більшість продукції випускається під брендом «Рудь», включаючи морозиво, спреди, сирки, масло та іншу молочну продукцію.

Таблиця 2.6

Товарний портфель АТ «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь»

| 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 |

Сформовано автором на основі [36]

Згідно з даними таблиці 2.6, товарний портфель АТ «Житомирський маслозавод» (компанія «Рудь») включає різноманітні категорії продукції. Загальна ширина та глибина асортименту налічує понад 140 найменувань товарів.

АТ «Житомирський маслозавод» активно нарощує обсяги реалізації своєї продукції. Цьому сприяють покращення функціонування дистрибуційної мережі, збільшення кількості холодильного обладнання, впровадження ефективних маркетингових заходів, розширення представленості у торгових мережах і запуск на ринок нових актуальних асортиментних продуктів.

Основні канали збуту АТ "Житомирський маслозавод", компанія Рудь, представляють кілька основних напрямів [36]:

- супермаркети та великі магазини, які реалізують продукцію як оптово, так і в роздріб;
- роздрібні точки продажу, включаючи невеликі магазини та ринки;
- дистриб'ютори, які закупають великі партії продукції для подальшої реалізації різними способами.

На сьогодні АТ «Житомирський маслозавод» успішно експортує свою продукцію до 40 країн світу та є найбільшим експортером морозива в Україні. Динамічно збільшуються експортні поставки до Польщі, Чехії, Словаччини, Данії, Об'єднаних Арабських Еміратів, Естонії, Боснії та Герцеговини, Іспанії, Великобританії, Ірландії, Франції, Нідерландів, Литви, Китаю, Греції, Німеччини, Сенегалу, Кот-Д'івуару, Габону, Італії, Латвії, а також Казахстану, Киргизії, Азербайджану, Вірменії, Папуа Нової Гвінеї, Ізраїлю, Молдови, Болгарії, Іраку, Грузії, Румунії, Саудівської Аравії, США, Австралії, Бахреїну, Швейцарії та інших країн.

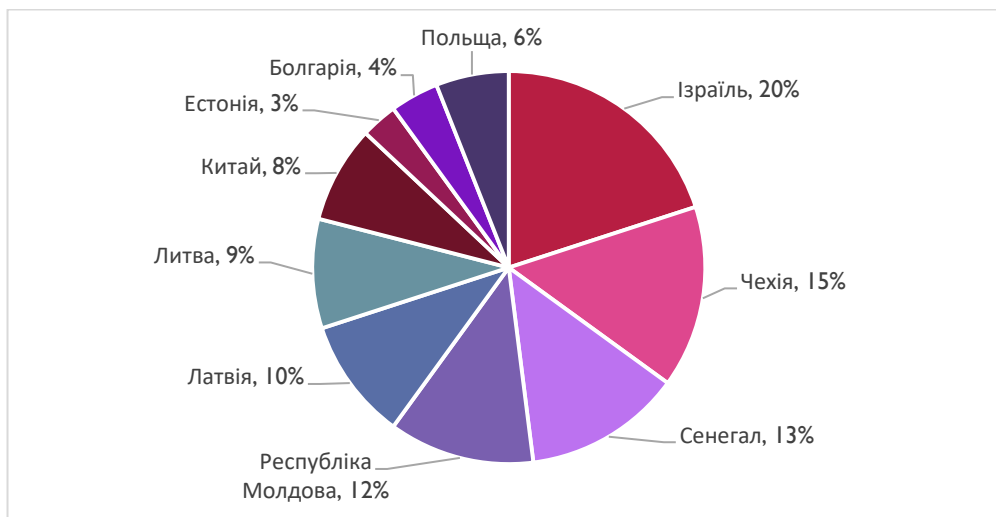


Рис 2.4 Структура експорту за країнами

Сформовано автором на основі [55]

Частка експорту у загальному обсязі виробництва становить 11,6%, що підтверджує акцент компанії на розширення мережі реалізації власної продукції та її провідну роль у галузі. 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.

В таблиці 2.7 представимо обсяги експорту продукції АТ «Житомирський маслозавод» за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.7

Обсяги експорту продукції АТ «Житомирський маслозавод»

| Показники | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення | |
|--|---------|---------|---------|------------|-----------|
| | | | | 2023/2022 | 2024/2023 |
| Обсяг реалізованої продукції, тис. грн. | 34456 | 36867,9 | 56507,8 | 2411,9 | 19639,9 |
| Середня сума одного експортного контракту в періоді, тис. грн. | 2026,8 | 2168,68 | 3323,95 | 141,8 | 1155,2 |

Сформовано автором на основі [55]

За досліджуванний період обсяги експорту зросли на 19639,9 тис. грн. Середня сума одного експортного контракту в 2024 була на 1155,2 тис. грн більша ніж в 2023 році.

Треба зазначити, що негативні зміни фінансових показників пов'язані із зовнішніми факторами та погіршенням економічного клімату на світовому ринку. Однак незважаючи на це, на підприємстві відбувається розширення виробництва, підвищується якість продукції та реалізуються програми з виходу на нові ринки збуту.

Частка експортної продукції в загальному обсязі реалізації підприємства наведено на рис 2.5.

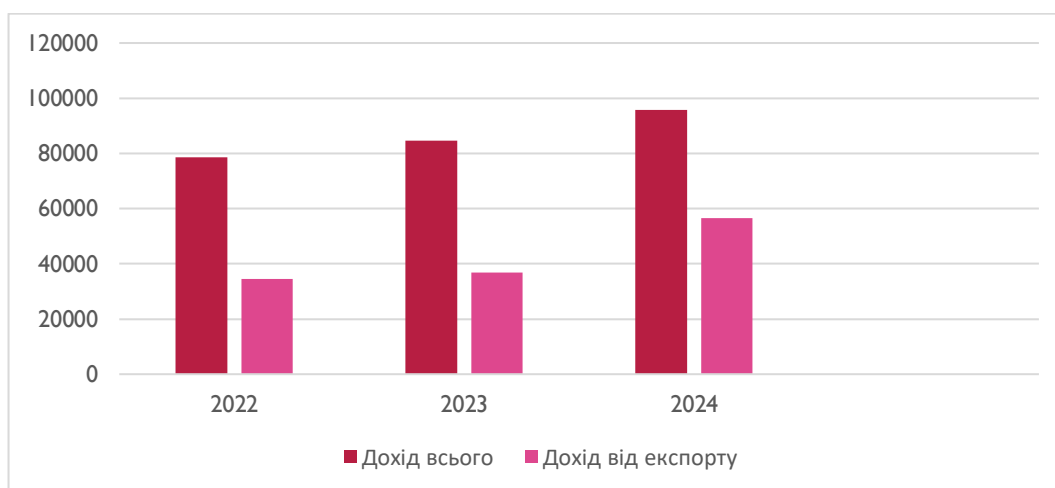


Рис 2.5 Частка експортної продукції в загальному обсязі реалізації підприємства

Сформовано автором на основі [55]

Оцінюючи місце експорту в загальній структурі реалізації підприємства, необхідно проаналізувати співвідношення між внутрішніми та зовнішніми продажами. Графічне представлення цих показників дозволяє визначити ступінь експортної орієнтації компанії та оцінити балансування між національним і міжнародними ринками збуту.

Аналіз експорту за номенклатурою товарних груп дозволяє визначити ключові позиції у структурі зовнішньоекономічної діяльності компанії (рис. 2.6).

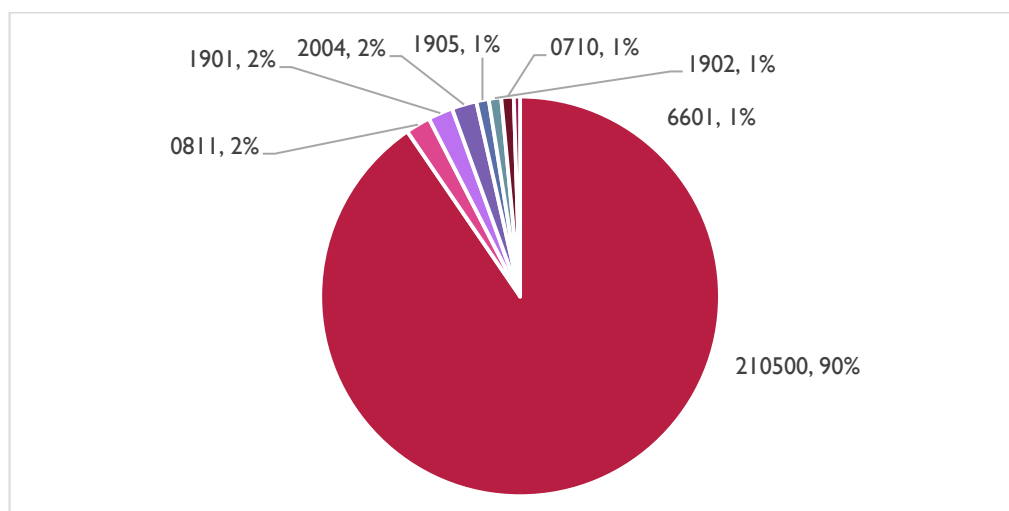


Рис 2.6 Структура експорту за категоріями продукції
Сформовано автором на основі [55]

Аналіз структури експортної діяльності підприємства за товарними категоріями, відображений на рисунку 2.6, дозволяє виявити значну асиметрію в розподілі зовнішніх поставок. Переважну частку експортного портфелю формує продукція під кодом УКТЗЕД 210500, що включає морозиво та інші їстівні види льоду незалежно від вмісту какао, на цю категорію припадає 90% сукупного експорту компанії. Така концентрація експортних операцій на одній номенклатурній позиції відображає глибоку спеціалізацію виробника та підтверджує його лідерство в секторі заморожених десертів на міжнародних ринках.

Інші товарні групи займають незначну частку в загальній структурі зовнішніх поставок. Зокрема, продукція категорії 6601 (парасольки різних типів, включаючи сонцезахисні та садові конструкції) становить 1% експорту. Аналогічну частку мають категорії 0811 (заморожені фрукти та горіхи у сирому або обробленому вигляді), 1901 (готові харчові композиції на основі борошна та зернових продуктів, включаючи солодові екстракти), 2004 (овочеві консерви без використання оцтової кислоти та сиру), 1905 (хлібобулочна та кондитерська продукція), 0710 (заморожені овочі в різних станах обробки) та 1902 (макаронні вироби) – кожна по 1-2%.

Таблиця 2.8

Структура імпорту АТ «Житомирський маслозавод» за країнами, тис. грн.

| Країни | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення | |
|---------------|-------|-------|-------|------------|-----------|
| | | | | 2023/2022 | 2024/2023 |
| 1. Польща | 5423 | 6508 | 6768 | 1085 | 260 |
| 2. Литва | 3768 | 4522 | 4702 | 754 | 180 |
| 3. Нідерланди | 11243 | 13492 | 14031 | 2249 | 539 |
| 4. Німеччина | 7420 | 8904 | 9260 | 1484 | 356 |
| 5. Китай | 3142 | 3770 | 3921 | 628 | 151 |
| Разом | 34456 | 41348 | 43000 | 6892 | 1652 |

Сформовано автором на основі [55]

З даних таблиці 2.8 робимо наступні висновки: за досліджуваний період сума імпорту зросла на 1652 тис. грн. Нідерланди займають найбільшу питому вагу в імпорті «Рудівської» продукції, в 2023 році імпорт становив 13492 тис. грн, а в 2024 році він виріс до 14031 тис. Грн.

Структура імпорту за країнами наведено на рис 2.7.

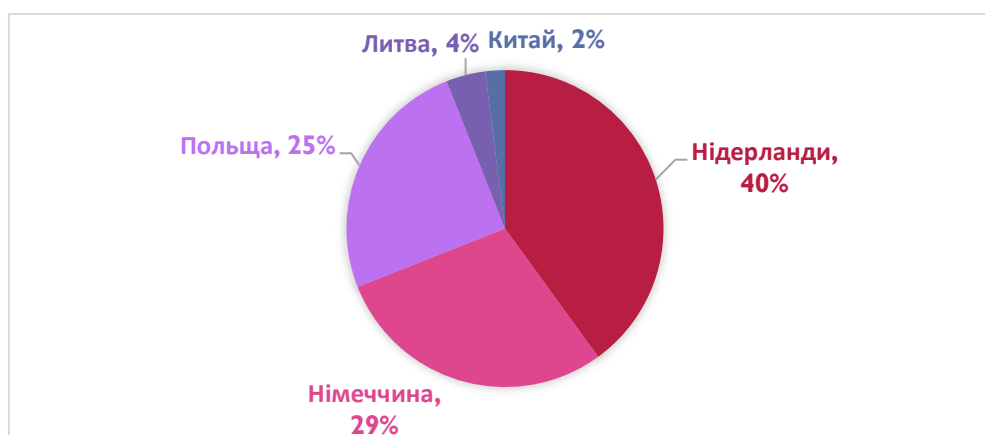


Рис 2.7 Структура імпорту за країнами

Сформовано автором на основі [55]

Як видно з рис. 2.7, структура імпорту АТ «Житомирський маслозавод» характеризується значною диверсифікацією за географічними ринками. Найбільшу частку в структурі імпорту займають Нідерланди – 40%. Це може бути пов'язано з високою якістю голландської сировини для виробництва морозива та молочної продукції, а також з розвинутою логістичною інфраструктурою цієї країни.

Структура імпорту за категоріями продукції наведено на рис 2.8.

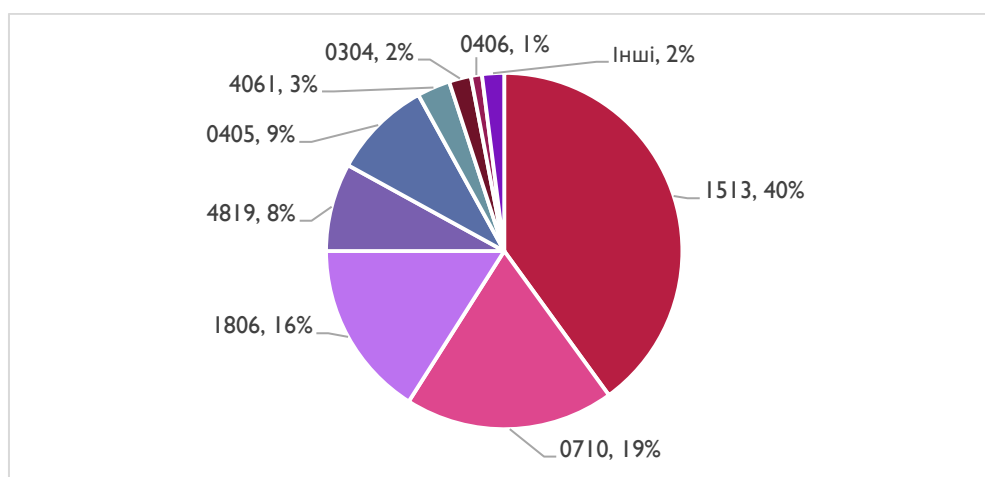


Рис 2.8 Структура імпорту за категоріями продукції
Сформовано автором на основі [55]

Аналіз структури імпорту АТ «Житомирський маслозавод» за товарними категоріями, представленої на рисунку 2.8, свідчить про диверсифікований характер закупівель сировини та допоміжних матеріалів. Домінуючу позицію в імпортному портфелі займають олії кокосова, пальмоядра та їх фракції (код УКТЗЕД 1513), частка яких становить 40% загального обсягу імпорту.

Значну частку також займає група 0710 (овочі морожені) – 19%, що відображає розширення асортименту підприємства у напрямку заморожених продуктів.

Шоколад та готові харчові продукти з вмістом какао (код 1806) становлять 16% імпорту, що обумовлено їх використанням у виробництві преміальних сортів морозива та десертів.

Упаковувальні матеріали (код 4819 – картонна тара) займають 8%, що є необхідною складовою для забезпечення логістичних процесів. Серед інших імпортних категорій присутні масло вершкове та молочні жири (код 0405) – 9%, вироби з пластмаси для пакування (код 3923) – відсутні на діаграмі, сири всіх видів (код 0406) – 1%, рибне філе морожене (код 0304) – 2%, інші вироби (код 4061) – 3%. Решта товарних позицій, включаючи інші специфічні матеріали, сукупно становлять близько 2% від загального імпорту

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 | Проблеми та обмеження | Експортний потенціал (оцінка) | Рекомендації щодо розвитку |
|---|--|--|-----------------------------|---|---|---|-------------------------------|--|
| Морозиво преміум-класу (серії «100% морозиво», «Eskimo», «Рудь Gold») | Натуральне морозиво з високим вмістом вершків, орієнтоване на споживачів із середнім і високим доходом | 25 % | Зрілість | Польща, Литва, Латвія, Молдова, Ізраїль | Висока якість, сертифікація ISO, HACCP, Halal; брендова впізнаваність | Висока собівартість, складна логістика (охолоджені перевезення) | Високий | Розширити експорт у країни ЄС; просування через онлайн-платформи; створення преміального іміджу українського продукту |
| 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 | Висока конкуренція на зовнішніх ринках з боку світових брендів («Nestlé», «Algida») | Середній | Оптимізувати упаковку і рецептуру під локальні ринки; активніше просувати Private Label для торгових мереж за кордоном |
| Дитяче морозиво («Дитяче Рудь», «Булька», «Смайлик») | Морозиво з натуральними інгредієнтами без барвників | 8 % | Ріст | Грузія, Казахстан, Ірак, ОАЕ | Безпечність, контроль якості, привабливий дизайн | Необхідна локалізація маркування й сертифікація за стандартами кожної країни | Високий | Вихід на ринки Близького Сходу; створення партнерств із дистриб'юторами дитячих товарів |

| | | | | | | | | |
|---|--|-------|--------------|---|--|---|--------------|---|
| Молочна продукція (масло, сир, йогурти, сметана) | Традиційна молочна продукція | 15 % | Зрілість | Молдова, Грузія, Азербайджан, Саудівська Аравія | Натуральність, українська сировина | Високі вимоги до терміну придатності, температурного режиму | Середній | Розвиток експортної серії довготривалого зберігання (УНТ-продукти); залучення дистриб'юторів у країнах Азії |
| Нові продукти (рослинне морозиво, безлактозне, органічне, дієтичне) | Інноваційні продукти, що відповідають світовим трендам | 3–5 % | Впровадження | ЄС, Скандинавія, Канада, Ізраїль | Відповідність трендам здорового харчування | Недостатній обсяг виробництва, висока ціна | Дуже високий | Розробка експортних ліній «Rud Ice Cream Vegan»; участь у міжнародних виставках (SIAL, Anuga, Gulfood) |
| Private Label (виробництво під марками іноземних партнерів) | Виробництво морозива для зарубіжних торгових мереж | <5 % | Ріст | Польща, Литва, Чехія | Гнучкість, ціна, якість | Залежність від контрактів | Високий | Розширити співпрацю з мережами EU; використати потенціал логістичних хабів у Польщі |

Сформовано автором на основі [55]

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 портфелем підприємства

Для більш глибокого аналізу товарної політики АТ "Житомирський маслозавод" було проведено аналіз товарного асортименту за допомогою АВС-XYZ-аналізу. За результатами цього аналізу можна скласти матрицю, де кожний товар буде віднесено до однієї з 6 груп (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

АВС-XYZ-аналіз товарного асортименту АТ "Житомирський маслозавод"

| 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; |

Сформовано автором на основі [Додаток Г]

Результати проведеного АВС-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 (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Дані для побудови матриці «Мак – Кінзі» АТ Житомирський
маслозавод - компанії «Рудь»

| 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 |

Сформовано автором на основі [Додаток Г]

Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» запропонована консалтинговою компанією «Мак-Кінсі», яку можна розглядати як розвиток моделі БКГ [26].

При побудові цієї матриці використовувалися два чинники – привабливість ринку та конкурентоспроможність СГО. Кожен із цих факторів характеризується не одним (як у матриці БКГ), а кількома показниками.

На рис. 2.9 побудуємо матрицю «Привабливість Конкурентоспроможність» для продукції АТ «Житомирський маслозавод».

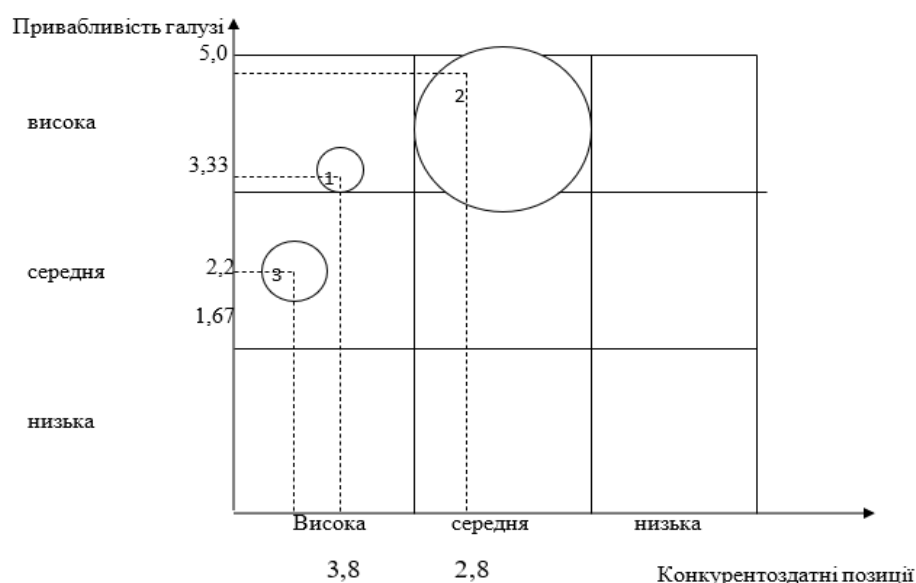


Рис. 2.9 Матриця Мак-Кінсі для АТ «Житомирський маслозавод»

Сформовано автором на основі [Додаток В]

Матриця Мак-Кінсі демонструє, що всі три товари перебувають у зонах зростання. Для "заморожених продуктів" передбачено захисну стратегію: масові інвестиції для розширення виробництва та збереження конкурентної переваги.

Продукт "морозиво" реалізує стратегію розвитку: створення конкурентних переваг, конкуренція там, де є можливість лідувати, та усунення недоліків. Щодо "молочних продуктів", застосовується стратегія розвитку: інвестування у зростаючі сегменти та максимізація прибутку завдяки ефекту масштабу.

Матриця використовується для порівняння різних стратегічних бізнес-одиниць підприємства. Це дає змогу класифікувати кожен СОБ за його часткою ринку відносно ключових конкурентів.

Підхід заснований на припущенні, що більша частка ринку означає нижчу відносну вартість і вищий прибуток. Виділяються чотири групи СОБ [51]:

1. "Зірки" займають лідируючі позиції в розвитку і є прибутковими, але потребують значних ресурсів для фінансування.

2. "Дійна корова" – лідер у стабільній галузі, який забезпечує більше прибутку, ніж потрібно для підтримки своєї частки ринку.

3. "Важкі діти" (знак питання) – мають низьку частку ринку в розвиваючій галузі, і збільшення цієї частки потребує значних засобів. Їх варто підтримувати, якщо компанія впевнена у можливості успішної конкуренції в майбутньому.

4. "Собаки" (невдахи) – продукти на стадії обмежених продажів або занепаду в зрілій галузі, з перспективою виходу з ринку або переходу у вузькоспеціалізований сегмент.

Розраховано ринкові частки і представлено у вигляді матриці БКГ (рис. 2.10). 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.

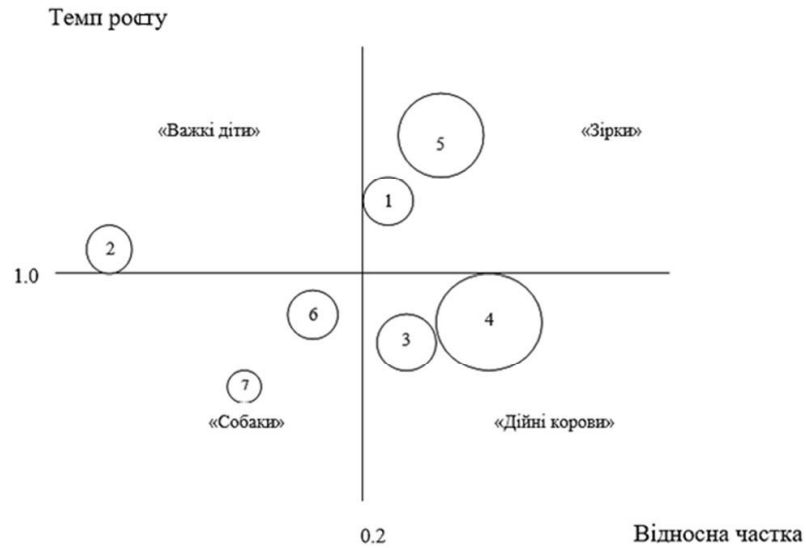


Рис. 2.10 Матриця БКГ для АТ Житомирський маслозавод – компанії «Рудь»

Сформовано автором на основі [Додаток В]

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.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ

3.1. Проблеми управління товарним портфелем

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 продуктивній 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. 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 іммобілізації 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]. Сучасний ринок висуває високі вимоги до виробників. Їх прибутковість і здатність залучати покупців значною мірою залежать від того, наскільки ефективно вони можуть вивести й закріпити свій товар або послугу на ринку. Аналізуючи ці процеси, можна виокремити ключові фактори розвитку маркетингової товарної стратегії: якість продукції, її життєвий цикл, рівень обслуговування та розроблені стратегії розвитку [49].

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 відрізнятись 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 сформулювати чітку стратегію управління портфелем, що базується на стратегічних цілях і завданнях компанії.

Одним із рекомендованих шляхів для покращення товарного асортименту є підтримка зацікавленості споживачів через інформування їх про зміни в асортиментному портфелі компанії. Цей підхід дозволяє уникнути втрати інтересу клієнтів до продукції, що може негативно позначитися на продажах. АТ «Житомирський маслозавод» має значну історію присутності на ринку та стабільну базу постійних клієнтів. Впровадження оновлень продуктового асортименту сприятиме утриманню наявних та залученню нових споживачів без додаткових значних витрат [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».

Таким чином, виявлені проблеми управління товарним асортиментом АТ «Житомирський маслозавод» вимагають комплексного підходу до їх вирішення. Необхідно провести ретельний аналіз ринку, збирати зворотний зв'язок від клієнтів, впроваджувати сучасні системи управління запасами, а також покращувати взаємодію між різними підрозділами компанії [7].

3.2. Оптимізація та збалансування товарного портфелю

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;
- проведення конкурентного аналізу з розробленням стратегічної конкурентної карти. 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. 3.1.



Рис. 3.1 Напрями підвищення ефективності асортименту АТ «Житомирський маслозавод»

Сформовано автором [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 мою думку, компанії варто здійснювати сегментацію ринку за товарними групами, оскільки продукція спрямована на різноманітні групи споживачів, незалежно від їх освітнього рівня, статі чи географічного розташування.

Враховуючи, що найбільшим сегментом ринку є сегмент морозива у вафельних стаканчиках, важливо зосередити увагу на аналізі та стимулюванні розвитку саме цього напрямку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вибір сегменту ринку морозива

| Критерії вибору | Обраний сегмент | Обґрунтування |
|---|--|--|
| Вибір критерію сегментування | За видом продукції | Цей сегмент є найбільшим на ринку, тому компанія повинна саме на ньому підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності |
| Виділення груп споживачів | Споживачами є особи жіночої та чоловічої статі, з різними рівнями доходів | Продукція компанії розрахована переважно на жіночу аудиторію, які переважно мають дітей |
| Визначення розміру сегмента | Частка сегменту у 2024 р. склала 48,73% | |
| Прогноз можливої частки ринку | 35% | Частка підприємства запланована на рівні 35% із подальшим її зростанням до 2,5% (протягом 3 років) |
| Дослідження балансу «можливість підприємства – вимоги сегмента» | Згідно вимог обраного сегменту, підприємству необхідно поставити продукцію, якість якої відповідає вимогам ЄС щодо даних видів продукції | Підприємство, в контексті євроінтеграційних процесів в Україні, ще у 2013 р. розпочало роботу щодо адаптації якості продукції європейським вимогам |
| Оцінка ефективності сегмента | Обраний сегмент на ринку є найбільшим | Попит є високим, середня норма рентабельності – в межах 35% |

Сформовано автором на основі [23,27]

Зазначимо, що більша частина споживачів відноситься до вікової категорії від 22 до 45 років (85%), з них – 67% - жінки, 33% - чоловіки.

Основними споживачами є особи з низьким та середнім рівнем доходів (близько 60% всіх споживачів). При цьому частота покупки продукції прямо залежить від рівня доходів – кілька разів на місяць купують 31%, 1 раз на тиждень - 46% і 23% населення купує лише раз на декілька місяців. Продукція підприємства має бути спрямована для споживання усіма групами споживачів як за статтю, так і за рівнем доходів.

3.3. Рекомендації щодо удосконалення управління товарним портфелем компанії

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.

Таблиця 3.2

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. |
| 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. | Раціоналізація 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 переваг, 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. Для кожного бренду у портфелі необхідно визначити унікальну ціннісну пропозицію, цільову аудиторію та канали комунікації. 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.

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 результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнивши підходи до визначення поняття «товарний портфель» встановлено, що товарний портфель підприємства - це сукупність усіх товарів і послуг, які підприємство пропонує на ринку з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, тобто це система взаємопов'язаних товарів, яка формує загальну ринкову пропозицію підприємства.

Товарний портфель має чотирирівневу структуру, де кожен рівень відображає певний ступінь деталізації асортименту – від найширшого поняття товарної номенклатури до конкретної одиниці товару з унікальними характеристиками. Таке структурування дозволяє підприємству ефективно планувати та управляти своїм асортиментом на різних рівнях деталізації.

2. Управління товарним портфелем на міжнародних ринках - це процес планування, формування, аналізу та адаптації сукупності товарів підприємства з урахуванням умов, потреб і вимог різних країн. Його головна мета - забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість продукції в міжнародному середовищі через ефективне поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації товарів.

Процес управління товарним портфелем підприємства на зовнішньому ринку включає 7 етапів.

Управління товарним портфелем на міжнародних ринках вимагає гнучкості та адаптивності, глибокого розуміння локальних особливостей, оптимального поєднання стандартизації та диференціації, стратегічного підходу до розподілу ресурсів між різними країнами та продуктами.

Збалансований міжнародний товарний портфель дозволяє підприємству зміцнити позиції на світовому ринку, знизити ризики і забезпечити довгострокове зростання.

3. Ефективне управління товарним портфелем базується на поєднанні аналітичних, маркетингових і стратегічних підходів, що забезпечують раціональний розподіл ресурсів, підтримку інноваційного потенціалу та адаптацію до міжнародних ринків. Комплексне застосування цих підходів дозволяє підприємству підвищити прибутковість, знизити ризики та зміцнити конкурентні позиції у глобальному середовищі.

Для аналізу товарного портфеля застосовують портфельні моделі, що дозволяють приймати стратегічні рішення щодо:

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

Методи аналізу товарного портфеля - це важливі інструменти стратегічного управління, які допомагають підприємству оптимально розподіляти ресурси між товарами, підвищувати ефективність асортиментної політики, забезпечувати стабільність розвитку на внутрішньому й міжнародному ринках. Найбільш доцільним є комплексне використання декількох моделей.

4. 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.

Так, за останні три роки дохід підприємства зріс на 10 % і склав у 2024 р. 2 442,9 млн. грн. однак прибуток зменшився майже наполовину, що привело до зменшення рентабельності, яка склала у 2024 р. 2,56 %.

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.

5. 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.

6. 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 АВС-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.

7. 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.

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

9. 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 2024р.)*. 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, 2025. Ст. 39-43*
8. Гонтарева 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., Сігарчук 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*. 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., Потапюк 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: 12.10.2025)
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. Кушнір Н.Б., Костриченко В.М., Шандалюк І.О. 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. Лісеній Є., Дяченко Ю. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Р* 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/774/742> (Дата звернення: 15.09.2025)

26. Мазарчук А.Ю., Більовська Г.С. Застосування методів аналізу асортименту продукції у багатомноменклатурних 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/](https://rud.ua/company/manufacture/) (Дата звернення: 10.08.2025)
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: 27.10.2025)
43. Чичуліна К.В., Валявський С.М., Черноус 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. Hrynkevych S.S., Sorokina Zh.D., Sitarchuk M.A. (2021) Tarhetovana reklama u sotsialnykh merezhakh: yii populiarnist ta efektyvnist [Targeted advertising in social networks: its popularity and effectiveness]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of the development of the economy of the region*, vol. 17(2), pp. 115–123.
48. Hurzhii N., Havran V., Sapotnitska N. (2023) Tsyfrovi tekhnolohii ta yikhonii 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.
49. Johannes Kern (2021) Digital transformation of logistics: an overview of technologies and the status of their implementation. *Digital transformation of logistics*. pp. 361–403.
50. Johannes Kern. Digital transformation of logistics: an overview of technologies and the status of their implementation. *Digital transformation of logistics*. 2021. Pp. 361–403.
51. 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.
52. UACONTROL. АТ "Рудь". Веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00182863 (Дата звернення: 15.11.2025)

53. 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.

54. Yakubovska N.V., Strilchuk R.M., Kokhanevych T.P. (2022) 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 2022 – 2023 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 | 2 205 165.00 | 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 перестраховання | 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 |

Продовження додатку А

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього 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 |

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати за 2023-2024 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 перестраховування | 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 |

Продовження додатку Б

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 В

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 |
|--|-------------------|---------|---------|---------------------------------|------------------|--|-------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | | | | |
| 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, фруктові морозиво та сирки | 113160 | 47907 | 44740 | 205 807 | 3,92% | 99,98% | С |

Додаток Г

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

| Найменування | Оборот, тис. грн. | | | Загальний оборот, тис. грн. | Середнє значення | Коефіцієнт варіації | Група |
|--|-------------------|---------|---------|-----------------------------|------------------|---------------------|-------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | | | | |
| РАЗОМ | 1529184 | 1774311 | 1945225 | 5 250 140 | 1 750 047 | | |
| Морозиво ріжок | 784471 | 920867 | 1017353 | 2 722 691 | 907 564 | 12,89% | Y |
| морозиво у вафельних стаканчиках | 467930 | 617460 | 680829 | 1 766 219 | 588 740 | 18,57% | Y |
| вагове морозиво | 74930 | 81618 | 79754 | 236 302 | 78 767 | 4,38% | X |
| морозиво у відерцях | 88693 | 106459 | 122549 | 317 701 | 105 900 | 15,99% | Y |
| торти з морозива, фруктове морозиво та сирки | 113160 | 47907 | 44740 | 205 807 | 68 602 | 56,30% | Z |

Додаток І

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

| Найменування | Оборот, тис. грн. | | | Частка в обороті | Частка в обороті з накопичувальним підсумком | Група | Коефіцієнт варіації | Група | Суміщення |
|--|-------------------|---------|---------|------------------|--|-------|---------------------|-------|-----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | | | | | | |
| РАЗОМ | 1529184 | 1774311 | 1945225 | | | | | | |
| Морозиво ріжок | 784471 | 920867 | 1017353 | 51,86% | 85,50% | В | 12,89% | Х | ВХ |
| морозиво у вафельних стаканчиках | 467930 | 617460 | 680829 | 33,64% | 33,64% | А | 18,57% | Х | АХ |
| вагове морозиво | 74930 | 81618 | 79754 | 4,50% | 90,00% | В | 4,38% | Х | ВХ |
| морозиво у відерцях | 88693 | 106459 | 122549 | 6,05% | 96,06% | С | 15,99% | Х | СХ |
| торти з морозива, фруктове морозиво та сирки | 113160 | 47907 | 44740 | 3,92% | 99,98% | С | 56,30% | Z | CZ |

Додаток Д

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

| Найменування | Оборот, тис. грн. | | | Загальний товарообіг, тис. грн. | Зведення |
|--|-------------------|---------|---------|---------------------------------------|----------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | | |
| РАЗОМ | 1529184 | 1774311 | 1945225 | 5 250 395 | |
| морозиво-ріжок | 784471 | 920867 | 1017353 | 2 722 691 | ВХ |
| морозиво у вафельних стаканчиках | 467930 | 617460 | 680829 | 1 766 219 | АХ |
| вагове морозиво | 74930 | 81618 | 79754 | 236 302 | ВХ |
| морозиво у відерцях | 88693 | 106459 | 122549 | 317 701 | СХ |
| торти з морозива, фруктове морозиво та сирки | 113160 | 47907 | 44740 | 205 807 | СЗ |

